



875202

UNIVERSIDAD VILLA RICA 6

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

"EL ANALISIS DE PUESTOS COMO FACTOR
ESENCIAL EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL
H. AYUNTAMIENTO DE VERACRUZ."

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Ana Alicia Lado Campa

L.A.E. MOISES GONZALEZ RIVERA
ASESOR DE TESIS

L.A. ROSA MATEU MORANDO
REVISOR DE TESIS

BOCA DEL RIO, VER.

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedico, este esfuerzo primeramente a Dios, por ser la luz en mi camino.

A mis padres:

A mi madre:

Por ser la persona mas involucrada en mi trabajo de tesis, por brindarme siempre sus consejos para triunfar en la vida profesional, por su formación y cariño.

A mi padre:

Por que sé, que estaria muy orgulloso de mí.

A mi esposo:

Por motivarme siempre a seguir adelante.

A mis hermanos:

Por ser mis grandes amigos y apoyarme siempre en pequeñas y grandes cosas.

A mis abuelos y mis tías:

Jorge, Alicia, Marily, Chelly e Ilse:

Por su interés y consejos.

A mis amigos y compañeros:

Gabriela, Sergio, Joaquín, Juan Carlos:

Por los momentos que vivimos juntos en la Universidad.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	
METODOLOGÍA	
1.1. Identificación Del Problema	6
1.2. Planteamiento Del Problema	3
1.3. Justificación	8
1.4. Objetivos	9
1.5 Hipótesis	9
1.6 Variables	10
1.7. Delimitación De La Investigación	10
1.8. Tipo De Estudio	10
1.9. Población Y Muestra	11
1.10 Instrumento De Medición	11
1.11. Recopilación De Datos	11
1.12. Proceso De Datos	12
1.13. Procedimiento	12
1.14. Análisis De Datos	12

1.15	Importancia Del Estudio	13
1.16	Limitaciones	13

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes	14
2.1.1	La Revolución Industrial	14
2.1.2	Antecedentes del Análisis de Puestos	17
2.1.2.1	Autores Antiguos	17
2.1.2.2	Autores Modernos	19
2.1.2.3	Cronología de los Antecedentes del Análisis de Puestos	31
2.2	Análisis de Puestos	35
2.2.1	Definición Del Análisis De Puestos	35
2.2.2	Importancia Del Análisis Y Descripción de Puestos	38
2.2.3	Tipos De Análisis De Puestos	39
2.2.3.1	Análisis De Puestos Ordinarios	39
2.2.3.2	Análisis De Puestos para Altos Ejecutivos	52
2.2.3.3	Metodos de Descripción y Análisis de Cargos Según Chiavenato	69
2.3	El Manual de Organización	83
2.3.1	Generalidades	83
2.3.2	Objetivos e Importancia del Manual de Organización	84
2.3.3	Tipos de Manuales de Organización	87
2.3.4	Contenido del Manual de Organización	88

2.4	Procesos de la Administración de los Recursos Humanos	96
2.4.1	Generalidades	96
2.4.2	Procesos de la Especialización de Funciones ...	97
2.4.3	Los Procesos Complementarios de la Administración de los Recursos Humanos	103
2.5	Diseño De La Organización	106
2.5.1	Principio De La Organización	106
2.5.2	Organización Formal E Informal	109
2.5.3	División Del Trabajo	111
2.5.4	La Acción De Organizar	112
2.5.5	Proceso Para Proyectar Estructuras de Organización	115
2.5.6	Plan General De Organización	120
2.5.7	Graficas De Organización	121
2.6	La Reorganización	124
2.6.1	Generalidades	124
2.6.2	Objetivos De La Reorganización	125
2.6.3	El Proceso De Reorganización	127

CAPITULO 3

LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

3.1.	Antecedentes del H. Ayuntamiento de Veracruz	131
3.1.1	Introducción	131
3.1.2	El Municipio en el Siglo XX	133
3.2	Importancia del Departamento de Recursos Humanos ...	135
3.2.1	Introducción	135
3.2.2	Funciones del Departamento de Recursos Humanos del H. Ayuntamiento de Veracruz	137
3.3	Estructura Organizacional	141

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Observaciones y sugerencias derivadas de los análisis efectuados.....	181
Conclusiones.....	194
Recomendaciones.....	195

GLOSARIO	203
----------------	-----

BIBLIOGRAFÍA

APÉNDICE

INTRODUCCIÓN

Partiendo de la premisa que el recurso humano es lo más importante en un órgano social, ya que es el único recurso vivo, pensante, capaz de tomar decisiones y que constituye una de las áreas funcionales de cualquier organización social.

El campo de la administración de personal no apareció de improviso, evolucionó durante la historia hasta adquirir su forma actual. Una breve consideración permitirá apreciar la importancia que la administración de personal ha tenido siempre en las sociedades humanas.

ORIGENES: No es posible señalar en que momento se dio inicio a las técnicas de administración de personal, por una razón muy sencilla: la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna asociación humana puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores.

Cuando se consideran, por ejemplo, los problemas técnicos que enfrentaron los ingenieros y arquitectos de la más remota antigüedad, se descubren de inmediato problemas de organización de labores que debieron resolver. Los constructores de las pirámides de Egipto, por ejemplo, recurrieron a la violencia para manejar al personal a su cargo, pero también a otras técnicas: quizá a la selección de personal, escogiendo individuos especialmente vigorosos para que tiraran de los grandes bloques de granito, transportados sobre troncos; quizá a la capacitación, enseñando a jóvenes ágiles diestros las técnicas de perforación de granito mediante ciertos instrumentos; seguramente a la motivación, reforzando por medio de las creencias religiosas el celo de los obreros.

Desde mucho antes de la Revolución Industrial existieron organizaciones muy grandes, que presentaban problemas resueltos de diversas maneras. Alejandro Magno, por ejemplo, no consiguió convencer a sus soldados de que lo siguieran hasta la India; él ejercito Macedonio se detuvo debido a un problema esencialmente humano. Cesar por su parte consiguió mantener la disciplina de las legiones que lo acompañaron a la conquista de las Galias, en tanto los primeros monasterios cristianos del Asia menor establecieron "Reglas" sumamente análogas a los modernos reglamentos de personal de las organizaciones actuales, los ejemplos se podrían mencionar casi indefinidamente.

Todos los eventos que se llevan a cabo dentro de las empresas, que determinan la naturaleza del trabajo de cada

persona se le pueden denominar proceso de especialización de funciones.

A la división de trabajo se le ha considerado como uno de todos los procesos sociales más fundamentales. Aunque el concepto de un proceso de especialización de funciones es, en cierta manera, sinónimo del proceso de administración de una organización, es más amplio y está más estrechamente interrelacionado con algunos de los más importantes aspectos de la administración de personal.

Además, cada vez más especialistas en personal, así como gerentes de línea se están interesando en las consecuencias organizacionales y humanas del diseño de puestos. Aunque este proceso es sistematizado en grado bastante alto, en la mayoría de las empresas sus aspectos esenciales están implícitos en cualquier organización,

La planeación de la organización en toda empresa, pública o privada, debe proyectarse para ayudar a lograr los objetivos de un organismo social. En todo organismo los recursos son limitados y hay que utilizarlos eficazmente si se desea que la organización subsista y se desarrolle. Esto requiere la fijación de objetivos y una asignación de responsabilidades.

La asignación de responsables es esencial, incluso si la organización se compone de poco personal, porque éstos deben distribuir su tiempo tan eficazmente como sea posible. Lo esencial para diseñar estructuras organizacionales es tener conocimiento actual y un buen conocimiento de las

necesidades futuras, posibilidades que el sistema propuesto tienda a ser deficiente.

La acción de diseñar estructuras organizacionales implica básicamente establecer la intercalación que presentan los "principios de organización" al desarrollo del nuevo sistema. El propósito de estos principios ha sido guiar a los demás en la organización y la forma de crear adecuados sistemas de organización. En muchos casos de la administración pública, estos principios no han sido todos aplicados, de la manera correcta y suficiente, en especial en una célula fundamental, el municipio.

Por lo que en el Capítulo I, del presente trabajo, se expone el Protocolo de Investigación, donde se plantea la hipótesis siguiente: **"Por medio de un análisis y descripción de puestos puede ser obtenido el manual de organización del departamento de Recurso Humanos de la administración municipal del Puerto de Veracruz y a través de este Manual se resuelve el problema de identificación del puesto, así como las tareas y responsabilidades que le competen a cada unidad (Puesto)".**

En el Capítulo II, se expone en orden cronológico, desde la Revolución Industrial, hasta la fecha reciente, los autores que han tocado la temática y la utilidad de utilizar el análisis de puestos como una herramienta de la organización, haciendo un análisis de la misma y distinguiendo entre la organización formal e informal considerando al Manual de Organización, como un conducto y guía de lo que la organización es y de la manera en que esta

funciona respecto de sus puestos, así como el uso y forma de reorganizar una empresa o departamento respecto de las actividades que realizan sus colaboradores.

En el Capítulo III, se hace una semblanza de los antecedentes del H. Ayuntamiento, así como la Importancia del Departamento de Recursos Humanos. En este mismo capítulo se expone la estructura organizacional de este departamento contenida en el Manual de Organización, así también las consideraciones y recomendaciones resultado del análisis.

Capítulo IV, como aportación se abre un paréntesis y se exponen observaciones y sugerencias derivadas del trabajo de investigación. Además se presenta la conclusión, así como la recomendación final, de la presente tesis.

CAPÍTULO 1

METODOLOGÍA

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

La importancia de la administración municipal esta fuera de toda discusión; a pesar de esto basta revisar algunos datos respecto de la calidad de la administración de estas instituciones, por ejemplo: las leyes que rigen la administración pública datan de muchos años atrás y no se observa que frecuentemente estén siendo revisadas y actualizadas, también se puede observar la falta de profesionalización de quienes cada tres años asumen la responsabilidad de la administración municipal. La administración municipal es un enorme laboratorio para realizar una serie de estudios de orden administrativo, en

especial en lo organizacional y operativo, y en cualquier caso los esfuerzos realizados estarán plenamente justificados por los resultados y la necesidad de mejorar sus servicios.

En particular un estudio que debe ser realizado es el del análisis de puestos para un diseño organizacional; la primera razón para hacerlo es que este no existe, y la segunda radica en la necesidad de definir y delimitar correctamente las funciones en sus diferente áreas. Es obvio que la falta de un análisis de puestos trae como consecuencia que no se realicen las funciones correctamente y en especial que no se tenga una plataforma para estudiar y mejorar a la organización.

Todavía más evidente para realizar este tipo de estudios, es el hecho de que el departamento de recursos humanos no cuente con un manual de organización, lo que para el administrador común significa un absurdo. El departamento de recursos humanos en la administración de cualquier organización debe ser el mejor ejemplo de calidad administrativa. Probablemente la falta de apoyos, los periodos cíclicos trianuales han sido parcialmente la explicación de porque estos estudios no se han realizado, pero técnicamente no existe ningún impedimento para poder realizarlo, lo cual es el propósito del presente estudio de tesis.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál es la mayor forma de lograr definir las funciones de cada puesto y con esto concretar y estructurar la organización?

1.3 JUSTIFICACIÓN.

Administraciones como las actuales, en el municipio de Veracruz han decidido mejorar su organización, en cumplimiento de promesas electorales y probablemente por contar con una experiencia mayor en administraciones de empresas privadas, donde se reconoce lo fundamental, que es contar con una buena organización. Un lugar por donde se puede empezar es por el departamento de recursos humanos del cual depende en buena medida la eficiencia y eficacia de toda la administración municipal.

Una vez que se realice el estudio, el personal de ese departamento podrá desempeñar de mejor forma sus funciones, las cuales hasta el momento no están claramente definidas y delimitadas, trayendo como consecuencia problemas en los pagos al personal sindicalizado y de confianza, el que algunos de los derechos de los trabajadores no pueda ser ejercidos, etc. Desde este momento hay que reconocer que no será suficiente este primer paso, existen muchas áreas operativas en donde los procesos también son causas de ineficiencias, pero sin duda alguna en cualquier empresa el analizar los puestos y describirlos en manual de organización, es el primer paso.

Se justifica plenamente el presente trabajo, ya que viene a resolver la fuga de responsabilidad de las tareas y delimita plenamente la actividad, el alcance de cada puesto.

1.4 OBJETIVOS.

GENERAL: Realizar un análisis de puestos en el departamento de recursos humanos de la administración municipal del Puerto de Veracruz para obtener la estructura organizacional correspondiente, en lo que a descripciones de puestos se refiere como una primera etapa.

ESPECÍFICOS:

- a) Mostrar como realizar un análisis de puestos en la administración municipal.
- b) Mostrar el funcionamiento del departamento de recursos humanos.
- c) Realizar recomendaciones a partir de los datos obtenidos durante el análisis.

1.5 HIPÓTESIS.

Por medio de un análisis y descripción de puestos puede ser obtenida la estructura organizacional del departamento de recursos humanos de la administración municipal del

puerto de Veracruz y a través de esta estructura se resuelve el problema de identificación del puesto, así como las tareas y responsabilidades que le competen a cada unidad (Puesto)

1.6 VARIABLES.

VARIABLE DEPENDIENTE: Estructura organizacional del departamento de recursos humanos de la administración municipal del puerto de Veracruz.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Análisis y descripción de puestos.

1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Como se ha establecido antes el análisis de puestos se realizará exclusivamente para el departamento de recursos humanos. Esta no es la única área donde debiera realizarse este tipo de estudio, pero la importancia del departamento lo exige y la experiencia que se derive del mismo servirá para ampliarlo al resto de las áreas.

1.8 TIPO DE ESTUDIO.

El presente trabajo de tesis se desarrolla como una investigación de tipo descriptiva. Por un lado se describirá los conceptos, principios y técnicas para un análisis de puestos y por otro lado se describe el resultado de la técnica conocida como descripción de puestos.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población del estudio es el H. Ayuntamiento de Veracruz, y la muestra es El Departamento de Recursos Humanos. En este caso se escogió este departamento por ser el mayor involucrado en la temática que se aborda.

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Tanto en el marco teórico como en el apéndice A se presenta el formato para la obtención de datos durante las entrevistas. Este es único, aunque dependiendo del puesto que se analice, algunos conceptos podrán o no investigarse, en el entendido a que este difiera de sus características para Funcionarios (confianza) y empleados (extraordinarios o sindicalizados). El instrumento es estándar para análisis de puesto aún cuando se trate de una administración pública, aunque después de esta experiencia y para estudios posteriores podría ser modificado.

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS.

En el capítulo correspondiente a resultados se mostrarán las descripciones de puestos como parte del informe final a partir del análisis de los datos. Los papeles de trabajo generados durante las entrevistas, por su volumen son excluidos de esta presentación.

1.12 PROCESO DE DATOS.

El tipo de estudio no maneja datos cuantitativos que requieran proceso numérico, en realidad se trata de una serie de atributos y datos cualitativos que deberán de ser analizados, puestos en orden y vaciados en un formato estándar en lo que es llamado, las descripciones de puestos.

1.13 PROCEDIMIENTO.

En lo general se seguirán los siguientes pasos:

- a) Una investigación preliminar para identificar y entender las funciones del departamento.
- b) Diseño del instrumento de recolección de datos para el análisis de puestos.
- c) La realización del estudio por medio de entrevistas estructuradas.
- d) Análisis de los datos y vaciado en el formato: descripciones de puestos
- e) Redacción y presentación final para su aprobación.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS.

En el capítulo de marco teórico se identifican y describen los factores que normalmente son estudiados en un análisis de puestos. Se deja para esa sección las

explicaciones por su amplitud. (Ver 2.2)

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.

Como se estableció al principio cualquier administración que pretenda ser eficaz y eficiente debe de empezar por estar bien organizada, esto es cierto en la administración privada y pública. Esta última como es de dominio público presenta retrasos importantes que se traducen en una mala prestación de los servicios, por lo cual se hacen imposterables estudios como el de esta tesis.

1.16 LIMITACIONES.

Posiblemente el que el análisis de puestos se realice solamente al departamento de recursos humanos y no a todas las áreas, pudiera considerarse como un defecto del presente trabajo; pero dada la importancia de los recursos humanos y lo tardado que pudiera ser un estudio completo ha sido recomendable el iniciarlo de esta manera. El análisis podrá también estar limitado por disposiciones legales y hasta presupuestales que no permiten el diseño más apropiado de la organización; por esta razón en el último capítulo de recomendaciones se sugiere algunos cambios derivados del presente estudio.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL. La sociedad trabajadora deja de ser campesina y nace una sociedad obrera.

A mediados del siglo XVIII, la aparición de maquinarias complejas en el seno de la sociedad inglesa dio inicio al fenómeno conocido como revolución industrial. Primero en Inglaterra, y poco después en Europa y América del Norte, surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a varias actividades, a los hilados y tejidos, a la fundición, a la Industria Naval. Estas organizaciones requirieron instalaciones cada vez mayores, debido al uso de nuevos dispositivos, como la máquina de vapor. A su vez, esto se

tradujo en la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupo cada vez mayores, para conseguir que el trabajo resultará económicamente rentable.

La Revolución Industrial significó un nivel alto de mecanización de muchas labores y a su vez esto condujo a condiciones de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción. Algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaron, a finales del siglo XIX, ante esta situación y crearon un "Departamento de Bienestar", que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamentos de personal. Los departamentos de personal (Institución que se propagó mucho entre las grandes empresas ferrocarrileras) contaban entre sus funciones la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores, como vivienda, educación y atención médica, así como el impedir la formación de sindicatos. Estos precursores de los actuales expertos en administración de personal también procuraban el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores.

El hecho de que estos departamentos hayan surgido antes del inicio del siglo XX prueba que ya desde entonces muchas organizaciones advertían necesidades que no podía cubrir un administrador improvisado, sino una persona especializada. Los Departamentos de bienestar señalan la aparición de la administración especializada en recursos humanos, en forma claramente diferenciada de las funciones de capataces, jefes de turno, gerentes de operación y puestos similares.

Hacia 1914, cuando estalló la primera guerra mundial, los departamentos de personal adquirirían creciente influencia en las organizaciones industriales de grandes dimensiones, aunque todavía sin tener la importancia actual. Desde el fin de la primera guerra mundial hasta la gran depresión, los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia. Se concedió mas la atención a las necesidades de los empleados.

Al final de la segunda guerra mundial el mundo del trabajo se encontró afectado por cambios muy profundos. La economía de guerra alcanzó niveles de eficiencia muy altos se perfeccionaron las técnicas para seleccionar al personal, el diseño de puestos, y la descripción de puestos. Desde 1960 hasta la fecha se inicio un movimiento claramente dedicado a lograr mayor satisfacción en el trabajo, a satisfacer demandas crecientes de los empleados y mejorar la calidad de la vida laboral.

2.1.2 ANTECEDENTES DEL ANALISIS DE PUESTOS

2.1.1.1 AUTORES ANTIGUOS¹

Los primeros estudios que se hicieron acerca del análisis del trabajo fueron realizados por F. Taylor a fines del siglo XIX, a dichos estudios se les denomino "Tiempos y Movimientos." La idea fundamental de Taylor, era analizar

¹ GAMA Elba, " Bases para el Análisis de Puestos", Editorial Manuel Moderno, 1ª edición México 1995, pág. 23.

las operaciones del trabajo en sus detalles más minuciosos con el objeto de conocer como debería llevarse a cada labor para que resultara más eficiente. Estos estudios los realizó en 1878 en Midvale Steel Company. Además propuso el pago de incentivos monetarios para garantizar la eficiencia en los trabajadores, H. Emerson fue uno de los principales colaboradores de Taylor; buscó simplificar los métodos de trabajo a menor costo. Paralelamente, los Gilbreth dan a conocer sus estudios acerca de los "micromovimientos", los cuales determinan los movimientos elementales para realizar una tarea; Aplicaban la "cronociclografía", que determina la rapidez de los movimientos.

Figura 1.²



Es la historia del francés H. Fayol (1916), la que propone un método científico para acumular una serie de conocimientos por medio de la observación, recopilación e interpretación de los hechos. La preocupación principal de Fayol, fue de la eficiencia a nivel de toda la organización, y aunque Taylor y Emerson ya habían planeado los "principios de la administración científica" es a H. Fayol a quien se le atribuye más directamente.

² Idem.

Figura 2.³



2.2.2 AUTORES MODERNOS⁴

Es a partir de E. Mayo que surge una etapa diferente en el desarrollo de las organizaciones, ya que al llegar la etapa de la vida moderna los requerimientos de la sociedad son mayores, por lo que aquellas también deben evolucionar.

³ Ibid, pág. 24.

⁴ Ibid, pág. 25.

Figura 3.⁵



Así a través de estudios realizados en Hawthorne (1927 a 1932), E. Mayo y sus colaboradores describen que la motivación de los trabajadores no era siempre de tipo económico, como aseguraba F. Taylor, sino que había otros motivos por lo cual el trabajador se conducía con eficiencia, es decir, que la relación informal que se establecía entre los individuos y sus jefes provocaba una energía diferente que desencadenaba en una mayor

⁵ Ibid, pág. 25

colaboración de grupo y como consecuencia en el aumento de productividad.

A pesar de los cambios que se van generando en las deferentes escuelas, estas no ignoran que el trabajo es una parte esencial de las organizaciones y que, aunque las relaciones laborales se van humanizando, las tareas son desempeñadas una a una como un proceso, generando en las personas comportamientos diferentes aún en presencia de los mismos estímulos. Es así que surgen las teorías "motivacionales" como una respuesta para explicar los factores o motivos impulsores del comportamiento humano.

De acuerdo con la teoría de A. Maslow, el hombre en el transcurso de su vida trabajó para satisfacer diferentes tipos de necesidades.

A estos factores los denominó "higiéricos" o "insatisfactorios" y "motivadores" o "satisfactorios", en donde los primeros están relacionados con el ambiente que rodea a los individuos, sea dentro o fuera de la organización, mientras que los segundos se refieren al contenido del trabajo que la persona realiza sea dentro o fuera del ámbito laboral.

Si tomamos en cuenta la revisión que se ha hecho acerca de los diferentes planteamientos que dan los autores hasta aquí mencionados, se puede deducir que cada uno fue aportado, con sus estudios en el análisis de trabajo, diferentes elementos para el desarrollo productivo de las organizaciones, además de sentar las bases para que otros

autores profundizaran y ampliaran los conceptos señalados por ello.

Figura 4.⁶



Después de E. Mayo surgen otros teóricos, aunque la escuela tayloriana sigue su curso (esto se puede observar en los estudios de H. Ford y de Carl G. Lange Barth). Así, en 1960 D. McGregor plantea las teorías "X" y "Y". según estas teorías el hombre era visto en dos formas:

⁶ Ibid, pág. 28.

La teoría "X" veía al hombre como un ser flojo e irresponsable, carente de iniciativa y resistente a cambios.

La teoría "Y" por otro lado veía al hombre como una persona capaz de tomar la iniciativa y dispuesta a los cambios en beneficio de la organización.

Si observan las premisas y las estrategias que D. McGregor expone en las teorías "X", nos daremos cuenta que F. Taylor veía al hombre de acuerdo con esa teoría y, por lo tanto, busco principios y normas que permitieran lograr un mayor rendimiento tanto en la mano de obra, como en ahorro de tiempo y materiales.

Premisas:

Las personas por naturaleza:

- No gustan de trabajar
- Evitan toda responsabilidad
- Trabajan solo por dinero
- Carecen de iniciativa
- Son indiferentes a las necesidades de la empresa
- Se resisten a los cambios
- No son muy listas

Estrategias:

A las personas hay que:

- Vigilarlas estrechamente
- Asignarles tareas simples y respectivas

- Premiarlas o castigarlas
- Establecerles controles estrechos

Para F. Taylor, cuyo principal objetivo era el de la productividad, el hombre era un engrane mas de una máquina, por lo que para él eran suficientes los factores físicos, económicos y técnicos.

De esta manera, mientras la teoría "X", planteaba un control estrecho para los trabajadores, la teoría "Y" propone un cambio en los valores acerca de la naturaleza del hombre. Esto se va dando en beneficio tanto del individuo como de la organización.

Es a partir de D. Mc Gregor y sus seguidores que se forma la corriente moderna, donde se consideran los aspectos físicos, intelectuales, económicos, psicológicos, sociales, técnicos y culturales, pero ya como un todo integrado.

Más tarde, Tannenbaum detalla como debe ser una organización formal. Él describe una forma estructural para el desarrollo del trabajo, esto es desde que se va a hacer hasta quienes lo harán ; una estructura formal dentro de la organización, un esquema que indique con claridad el nivel organizacional. Además, considera que la gente es intercambiable y puede ser sustituida, por lo tanto, siempre será independiente del puesto que desempeñe dentro de la misma.

Así entre otras teorías surge la de Blake y Monton (1964) con la "Rejilla Gerencial", donde describe a

diferentes tipos de gerentes en una escala del 1 al 9. Esta escala nos muestra, por un lado, el interés en la gente, y por otro, la preocupación por la tarea.

Si bien Blake y Mouton habían representado en la "rejilla gerencial" el modo de su teoría del "liderazgo" Hersey y Blanchard toman el modelo y le agregan una dimensión denominada por ellos como "madurez". Con este modelo no solo se toman en cuenta la actitud de los líderes en sus diferentes estilos, sino además se observa la conducta de eficiencia en los colaboradores.

Figura 5.⁷



⁷ Ibid, pág. 32.

De ahí las teorías del "liderazgo" marquen una etapa de suma importancia para el desarrollo organizacional. Ahora el administrador no solo ordenara a sus colaboradores las tareas a realizar en su puesto de trabajo, sino que mediante la capacitación, los preparara para alcanzar la madurez que les permita pasar a otro estilo de dirección, donde las funciones y decisiones en el cumplimiento de objetivos le serán delegadas como una forma de actuar en beneficio tanto de la institución como personal.

Otra de las teorías que tiene gran importancia es la de la "administración por objetivos", siendo George S. Odione uno de sus máximos exponentes. Esta teoría plantea que es necesario que las organizaciones evolucionen, pero que para que esto suceda, tanto los gerentes superiores como los colaboradores, deben definir cuales son las metas que quieren alcanzar, puesto que estas, también llamadas objetivos, incumben a ambas partes.

Figura 6.⁸



El objetivo que propuso D. McGregor para la teoría "Y" menciona la siguiente:

"Que todos los subordinados participen en la fijación de las metas de la organización para lograr una mayor efectividad en el trabajo y la satisfacción personal"

⁸ Ibid, pág. 32.

Para lograr este objetivo planteó las siguientes premisas y estrategias:

Premisas

Si las personas por naturaleza:

- Ven el trabajo como un juego.
- Gustan de asumir responsabilidades.
- Gustan de aportar ideas para el logro de metas en la organización.
- Tiene iniciativa y desean realizarse como persona.
- Poseen mas aptitudes de las que utilizan en el trabajo.

Estrategias

Por lo tanto a las personas hay que:

- Darles la oportunidad de participar en la fijación de los objetivos de la organización.
- Hacerlas responsables de su autodirección y autocontrol.
- Motivarlas para que desarrollen todas sus potencialidades.

Ahora bien, para la administración por objetivos la aportación de D. McGregor fue de vital importancia por ser la base de su estructura, además de que amplio los conceptos en provecho tanto de la organización como de los colaboradores (subordinados).

Con todas estas teorías, y principalmente con las de Maslow y Mc gregor, nace el "Desarrollo Organizacional" que,

en sentido estricto, es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático (Chiavenato, 1976). Aunque en el sentido amplio el desarrollo organizacional (D.O.) surge a partir de una serie compleja de factores.

Según Chris Argyris, los principios de la organización formal hacen exigencia a los individuos que las componen, siendo una de esas exigencias incongruentes con sus necesidades, de ahí surgen la frustración, el conflicto y el fracaso, ya que los intereses de los trabajadores no son los mismos que los de las organizaciones.

Para que estos conflictos se solucionen, los interesados llevarán a cabo pláticas conciliatorias que los lleven al planteamiento de objetivos acordes a los intereses de ambas partes. Consultando algunas de las definiciones del desarrollo organizacional, encontré que Wendell F. Y Bell C. Lo definen como:

"Un esfuerzo a largo plazo, tendiente a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una empresa, aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración basada en la forma de pensar del organismo mediante el empleo de las teorías y la tecnología, de las ciencias aplicadas a la conducta, incluso la investigación de las actuaciones".

Mediante la definición anterior, podemos observar como es a través del desarrollo organizacional que se busca no solo la eficacia y la eficiencia de los diferentes

subsistemas, sino que además, se requiere de un proceso de cambio para el mejoramiento tanto de las organizaciones como de los recursos con que se cuenta, llámense tecnológicos materiales o humanos.

Con el desarrollo organizacional, se busca el cumplimiento de los objetivos tanto de los empleados como de los de la organización; un sistema capaz de renovarse a sí mismo por medio de la retroinformación de los diferentes subsistemas que la conforman y de esa manera ubicar responsabilidades y toma de decisiones, al mismo tiempo que aumentan la conciencia y la cooperación entre los grupos que la constituyen con la finalidad de alcanzar la calidad total.

2.1.2.3 CRONOLOGIA DE LOS ANTECEDENTES DEL ANALISIS DE PUESTOS.⁹

<p>TIEMPOS Y MOVIMIENTOS . F. TAYLOR 1878*</p>	<p>Al contar la organización con puestos donde las tareas fueron sistematizadas, la productividad se elevaría; además, al ser las tareas de un puesto independientes de la persona que lo ejercita, los individuos pueden ser entrenados para realizarlas según las normas establecidas por la misma organización.</p>
<p>ADMINISTRACION CIENTIFICA H. FAYOL 1913*</p>	<p>Ve a la organización en forma más científica, donde las funciones de cada uno de los puestos que la conforman se interrelacionan en forma dinámica, por lo que el éxito de la empresa va a depender de la eficiencia con la cual sea dirigida por los administradores.</p>
<p>RELACIONES HUMANAS E. MAYO 1932*</p>	<p>Su condición de psicólogo hace que enfoque su atención en las condiciones ambientales y en las relaciones sociales (formales e informales) que los trabajadores mantenían en su jornada diaria. Después de sus estudios en Hawthorne, concluyó que para lograr la armonía en el trabajo, así como la</p>

⁹ Ibid, pág. 39.

<p>RELACIONES HUMANAS E. MAYO 1932*</p>	<p>eficiencia en la productividad, era necesario tomar en cuenta las decisiones tanto fisiológicas como psicológicas y sociales que, a la vez dar éxito a la organización, hace que los individuos se sientan satisfechos en lo personal.</p>
<p>PIRAMIDES DE NECESIDADES HUMANAS A. MASLOW 1954*</p>	<p>El individuo trabaja para satisfacer necesidades, por lo cual, su comportamiento en el trabajo va a depender tanto del ambiente como de las actividades que desempeñe en su puesto por lo anterior un adecuado ambiente laboral y realizar tareas en las cuales demuestre su capacidad, le dará la satisfacción a sus necesidades. Esto se debe a que el hombre por naturaleza busca su "autorrealización".</p>
<p>"DUAL" F. HERZBERG 1960*</p>	<p>Los factores "higiénicos" (sociedad, relaciones de trabajo deficientes, inseguridad en el empleo, salarios no justos) provocan la insatisfacción del individuo. Por otro lado los factores "motivacionales" (responsabilidad, iniciativa, reconocimiento, retos del puesto) tiene una íntima relación con el puesto de trabajos los cuales darán como resultado la satisfacción del individuo motivándolo a realizar su trabajo eficientemente. Es conveniente observar que</p>

<p>"DUAL" F.HERZBERG 1960*</p>	<p>los factores higiénicos mencionados, al convertirse en positivos, eliminarán la insatisfacción de la persona pero no así le dará la satisfacción.</p>
<p>"X" "Y" D. Mc Groggor 1960*</p>	<p>La teoría "X" representa las concepciones tradicionales, donde el individuo realiza una a una de las tareas de su puesto de trabajo bajo una estrecha supervisión para que alcance los objetivos marcados por la empresa.</p> <p>La teoría "Y" representa la concepción moderna de la naturaleza del hombre; un hombre capaz de desarrollar todas sus potencialidades en el cumplimiento de los objetivos del puesto pero a la vez buscando la satisfacción a sus necesidades.</p>
<p>ORGANIZACIÓN FORMAL A. TANNENBAUM 1964*</p>	<p>La aplicación de la rejilla gerencial dentro de las organizaciones, como una forma de relaciones entre la gerencia (líder) con sus colaboradores; es una forma de dirigir en forma óptima, delegándose funciones y objetivos del puesto sea importante para que toda persona que este involucrada cumpla según el tipo de dirección o liderazgo al cual está sometido dentro de la organización.</p>

<p>LIDERAZGO SITUACIONAL K. BLANCHARD</p> <p>1969*</p>	<p>En todo puesto de trabajo, la organización requiere de individuos capaces para realizar las tareas pero, además, de líderes (gerentes) que tengan una visión amplia de la madurez de sus colaboradores (subordinados) para así llevarlos de un ¿qué, como, cuando y donde? A la toma de decisiones de acuerdo con los objetivos de la organización; Sin perder de vista que el liderazgo se da según la situación que vive el grupo y que, en determinado momento, esta situación marcará el poder que tiene el líder sobre dicho grupo.</p>
<p>ADMINISTRACION POR OBJETIVOS G. ODIOME</p> <p>1965*</p>	<p>Es toda la organización las metas a alcanzar deben ser discutidas conjuntamente tanto por administradores como por gerentes y colaboradores. La finalidad deber ser crear metas comunes de acuerdo con los objetivos de cada uno de los puestos. Los objetivos de cada puesto deben estar planeados de tal forma que los individuos, al realizar sus funciones para cumplir con ellos, se interrelacionen para obtener los resultados finales esperados por la organización.</p>
<p>DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)</p>	<p>Para que se de un acuerdo de desarrollo organizacional es importante contar con una infraestructura sólida que soporte los</p>

DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)	cambios que han sido generados a través del tiempo y los que se planearán a largo plazo. Este debe abarcar a toda la organización y debe recibir el apoyo de todos lo que laboran en ella, esto es, desde la directiva hasta los trabajadores de nivel operativo, todo en el cumplimiento de metas comunes.
---	---

2.2 ANALISIS DE PUESTOS

2.2.1. DEFINICION DE ANALISIS DE PUESTOS

El Análisis de puestos es una función clave en la Administración de personal, es fundamento esencial en todo proceso dirigido hacia la efectividad del trabajo, el reclutamiento, la selección, la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo del staff también es un prerrequisito para la evaluación de puestos y para un sistema de salud y de seguridad en el trabajo debido a que todas estas áreas son de vital importancia en la administración de la gente en el trabajo; la efectividad de una organización se afectaría inevitablemente de modo adverso a menos que se entendiera la importancia y los principios del análisis de puestos que se aplicarán.

El Análisis de Puestos es la división del trabajo y de la especialización funcional, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización ya sea en cantidad o calidad son establecidas mediante un esquema de

descripciones y especificaciones del cargo las descripciones presentan las tareas, los deberes y las responsabilidades mientras que las especificaciones se preocupan de los requisitos exigidos al empleado. Así los cargos se llenan de acuerdo con esas descripciones y especificaciones. El aspirante al cargo debe tener características personales compatibles con las especificaciones del cargo, mientras que el papel por desempeñar será el contenido del cargo registrado en descripción. Generalmente la descripción relata de manera impersonal el contenido del cargo, mientras que las especificaciones proporcionan una perfección de la organización respecto de las calificaciones humanas deseadas para el trabajo expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. teniendo en cuenta la descripción y las especificaciones del cargo, la sección de reclutamiento y de selección de personal tiende a ocuparse de llenar los cargos vacantes mientras que el órgano de entrenamiento tratará de habilitar al ocupante en el desempeño de las tareas, de los deberes y de las responsabilidades del cargo y así sucesivamente. Incluye así prácticamente todas las actividades de recursos humanos dentro de la organización. En otros términos, las descripciones de puestos funcionan como un inventario previo de datos respecto de la situación que se tratara alimentando todos los demás procesos de información indispensable para su planteamiento, organización, coordinación y control.

El Análisis de Puestos es el proceso de obtener analizar y registrar información relacionada con los cargos, esas informaciones son registradas inicialmente en la descripción

de cargos. Para hacer el análisis, cada cargo es dividido y estudiado en base a las partes o elementos componentes que son los llamados factores de especificaciones. El análisis de cargos es una herramienta fundamental de la administración de personal es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o el nivel de empleo. Roff y Watson agregan que el proceso de analizar un cargo es esencialmente el de determinar sus principales características o dimensiones. En el análisis de cargo el interés está centrado exclusivamente en el cargo y no en el ocupante.

Aunque íntimamente relacionadas con sus finalidades y en el procesamiento de obtención de datos la descripción de cargos y análisis de cargos son perfectamente distintos entre sí. **Mientras la descripción se ocupa del contenido del cargo, el análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo, para su correcto desempeño.** Es a través del análisis como los cargos serán posteriormente evaluados para efecto de remuneración, y debidamente clasificados para efecto de comparación.

Análisis de Puestos consiste en la obtención evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.

2.2.2. IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

La importancia de un análisis y descripción de puestos radica en definir la función del cargo para la clara comprensión del manejo del mismo. Al no contar con un análisis y descripción de puestos en una organización, el empleado no tiene especificadas las tareas que debe ejecutar y así mismo la importancia y trascendencia de su puesto. Es la base para el desarrollo de valiosas herramientas para la organización y controles efectivos tales como:

1. Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
2. Como valiosa ayuda en la selección de personal.
3. Para fijar programas de capacitación y desarrollo.
4. Como base para posteriores estudios de calificación por méritos.
5. Como elemento primario para evaluación de puestos.
6. Como parte integrante de manuales de organización.
7. Para orientar contrataciones individuales y colectivas.
8. Para fines contables y presupuestales.
9. Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
10. Para posibles sistemas de incentivos.
11. Para determinar montos de seguros y fianzas.
12. Para efectos de planeación de recursos humanos (incluyendo la elaboración de análisis proyectados a futuro).
13. Para efectos organizacionales.
14. Para efectos de supervisión.
15. Como valioso instrumento en Auditorias administrativas.

16. Como técnica inicial de una mejor Administración de Recursos Humanos.

Para la mejor comprensión de la importancia de análisis y descripción de puestos se realiza una división del mismo en:

2.2.3 TIPOS DE ANALISIS DE PUESTOS

2.2.3.1. EL ANÁLISIS DE PUESTOS ORDINARIO¹⁰

Definición de análisis de puestos. El análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas: organizar eficazmente los trabajos de éstas, para lo cual es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

La existencia de un documento en el cual se especifiquen las tareas de cada elemento de la organización, es de utilidad múltiple para todos en la misma. Por ejemplo, para los altos ejecutivos, el análisis de puestos representa la posibilidad de saber las obligaciones y características de cada puesto. Igualmente, facilita a los supervisores inmediatos el conocimiento de las labores bajo su vigilancia, así como los elementos que integran cada puesto, para de esta manera, exigir más apropiadamente las obligaciones que supone. Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle

¹⁰ Reyes Ponce Agustín "Análisis de Puestos". Editorial Limusa, S.A. de C.V. Vigésima octava reimpresión, México, 1999, P-13.

cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien. Por último, el departamento de personal se beneficiará enormemente por el conocimiento de las tareas que realizan los trabajadores, y así podrá cumplir con su función estimulante de la eficiencia y cooperación.

Definición de puesto. Se puede definir a éste como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Elementos del concepto.

- Conjunto de operaciones. Todo trabajador hace algo concreto y definido, ya sea continua, periódica o eventualmente, y estas operaciones constituyen el elemento más visible y apreciable del puesto.
- Cualidades, responsabilidades y condiciones. Para que las operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas, y ciertas habilidades y conocimientos. En el trabajo además, se contraen un conjunto de responsabilidades que se deben asumir. Finalmente, el trabajo se realiza dentro de un medio especial al que está sujeto el trabajador durante sus labores. Todo lo anterior debe tomarse en cuenta para tener una idea completa y precisa de lo que es un puesto.

- Unidad específica de trabajo. Como las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción y las posibilidades de la actuación humana normal, cada uno de ellos forma una unidad específica, es decir, que difiere de otros puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende, o de los requisitos que supone.
- Impersonalidad del puesto. Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del obrero concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo. Es por eso que un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez.

El título del puesto. Es el término con el que se conoce y determina. Todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto, tienen que designarse con una sola palabra, o a lo más con unas cuantas. El título debe ser por ello de tal naturaleza, que no comprenda, ni más ni menos elementos de los que forman el puesto.

Técnica Del Análisis De Puestos.

La dificultad para precisar el contenido de un puesto obliga a usar un sistema para realizarlo, el cual consiste fundamentalmente en:

1. Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión;
2. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador;
3. Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica;
4. Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente, y
5. Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

La persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos, recibe el nombre de ANALISTA.

Actividades previas al análisis de puestos.

1. Aprobación de la gerencia. Es indispensable contar con la aprobación de la alta gerencia para poder llevar acabo el trabajo de campo, y en sí toda la investigación. Es importante, para obtener la aprobación necesaria, mencionar a la alta gerencia las ventajas de contar con un documento de este tipo, que será beneficioso tanto para su puesto como para todos los trabajadores involucrados.
2. Determinación de sus objetivos. Es importante que el análisis de puestos esté orientado a alcanzar un fin específico, ya sea para mejorar los sistemas de trabajo, para orientar la selección de personal, para adiestrar al trabajador o aquel que sirve a la evaluación de puestos. Puede ser que se estén

alcanzando uno o más objetivos a la vez, pero sin la existencia de estos, el análisis de puestos perdería mucha de su efectividad, ya que no estaría dirigido hacia nada en particular.

3. Información a los trabajadores. Sin la cooperación o con la oposición de los trabajadores, es muy difícil realizar un buen análisis de puestos, por ello debe instruirse y convencerse al personal sobre sus finalidades y su utilidad. Para ello servirán folletos, carteles circulares, conferencias, etc., y hay que procurar mediante ellos que el trabajador se sienta elemento importante en el análisis.
4. Preparación de analistas. De utilidad mayor es que los analistas realicen un recorrido previo por las instalaciones de la empresa, recibir explicaciones generales ayudará a apreciar más exactamente los elementos de cada puesto.

Recopilación de datos.

La recopilación de datos puede hacerse de varias maneras, las cuales se mencionan a continuación:

Observación directa. Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza, pero usada en forma exclusiva es insuficiente ya que existen puestos en los que se realizan actividades periódicas o eventuales y que no pueden ejecutarse al momento de la observación, así como aquellas cuyo proceso abarca uno o más días.

Informes del trabajador. La observación debe completarse con explicaciones verbales del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlas.

Una guía para recopilar datos precisos lo son las siguientes interrogantes:

- ¿Qué es lo que hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Con qué fin lo hace?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Dónde lo hace?

Informes de los supervisores inmediatos. Estos funcionarios deben completar los datos que escapen a la observación y a las explicaciones del trabajador, pero su intervención principal consiste en revisar los elementos recogidos. Además, el supervisor tiene especial importancia para proporcionar los informes sobre los requisitos de la especificación de puestos.

Cuestionarios. Aunque es el método más común de recopilación de datos, presentan la desventaja de estandarizar los datos que se buscan, con lo que se dificulta la investigación de los elementos que distinguen a un departamento o sección de otros.

La práctica más aconsejable. Lo ordinario es hacer uso de varios medios de recopilación al mismo tiempo, tanto el cuestionario que es una base para interrogar a los

trabajadores, como los informes de los mismos para la descripción, y el de los supervisores para la especificación.

La Descripción De Puestos

Aunque algunos de los conceptos descritos en esta sección fueron tratados en la sección anterior, aquí se ampliarán y detallarán; consisten principalmente en tres partes:

1. **El encabezado.** Que contiene los datos de identificación del puesto, tales como:

A) Título del puesto.

B) Número o clave que se asigne al puesto.

C) Ubicación. Es decir el departamento, sección, etc., en que se desarrolle el trabajo. Tratándose de trabajadores que desempeñan sus labores fuera de las instalaciones de la empresa, se designará el lugar en que reportan sus actividades.

D) Especificación de máquinas o herramientas empleadas por el trabajador en el ejercicio de sus actividades.

E) Jerarquía y contactos. Es decir, a quien reporta, los subordinados que tiene bajo su responsabilidad y los contactos permanentes dentro y fuera de la empresa.

F) Número de trabajadores que desempeñan el puesto.

G) Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.

H) Fecha de análisis, para saber su antigüedad y validez.

2. **La descripción genérica.** Consiste en una explicación de

2. **La descripción genérica.** Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Se recomienda que esta descripción sea lo más breve posible. Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastará ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera.

3. **La descripción específica,** consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado; conviene exponer cada una en párrafo separado, a ser posible, con numeración ordinal. Debe procurarse la separación de las actividades continuas, periódicas y eventuales.

La Especificación De Puestos.

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado. Se refieren al trabajador, por lo que no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que ocupe el puesto. Estos requisitos se conocen como factores y cabe dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En el apartado de "habilidad" suelen colocarse factores como: adaptabilidad a diversos puestos, aptitud analítica, conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos, criterio, destreza manual, don de mando, exactitud de cálculo, experiencia, ingenio, iniciativa, instrucción general, inventiva, precisión.

En la categoría de "esfuerzo" caben factores como esfuerzo físico, esfuerzo mental, esfuerzo auditivo, esfuerzo visual, tensión nerviosa, etc.

La responsabilidad puede referirse a: calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes, procesos, trabajo de otros, seguridad de otros, etc.

Las condiciones de trabajo comprenden factores como: ambiente circundante (caliente, húmedo, iluminación, con ruido, etc.), peligro de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales, postura, etc.

En algunos casos el factor "esfuerzo" se substituye por otro más amplio: "requisitos físicos y mentales" para comprender otros factores tales como sexo, edad mínima y máxima, estatura, etc.

Requisitos De Estilo.

Claridad. El uso de términos ambiguos crea confusiones, por lo que deben excluirse términos que creen confusión y ambigüedad para el lector.

Sencillez. Es muy recomendable el usar siempre un lenguaje accesible a todos, debido a que el documento será leído por personas de distintos niveles escolares.

Concisión. Debe emplearse el menor número posible de palabras, porque esto favorece también la claridad.

Precisión. Es quizá la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible los términos vagos que pueden entenderse con diversa amplitud por quienes usen las descripciones.

Viveza. Debe procurarse en lo posible hacer una descripción viva y no una enumeración de tonos grises. Por ello la observación es muy conveniente. Ayuda a obtener esta cualidad el empleo de verbos funcionales tales como corta, taladra, perfora, registra, limpia, revisa, etc.

Formas Escritas

Existen dos principales:

- La descripción libre: No debe de sujetarse a un modelo determinado para consignar los hechos, teniendo la ventaja que puede adaptarse para mejorar las condiciones de cada puesto.
- La lista checable: Forma impresa que tiene ya especificados los datos que se pretenden investigar, dejándose en cada factor el espacio necesario para poner una marca, cuando no lo incluya el puesto. Tiene el inconveniente de que no siempre puede adaptarse a todos los puestos de la empresa.

CONSERVACION Y REVISIÓN

El arreglo sistemático de las diversas descripciones y especificaciones no solo sirve para su fácil manejo y

localización sino que les añade un nuevo valor: el que resulta del conjunto y la comparación de unas con otras.

Suelen anexarse a cada descripción los apuntes tomados por el analista, porque pueden revelar el por qué se tomaron ciertos datos, o aclarar otros igualmente convenientes que al registrarse algunos cambios en las especificaciones, los datos anteriores se conserven para tener idea de los movimientos que sufre el puesto.

El orden que se lleve a cabo en el archivo puede variar de una empresa a otra de acuerdo con sus necesidades. Sin embargo es muy conveniente que se tomen como base las claves y sistemas que resultan de las gráficas de organización de la empresa. En todo caso el sistema debe ser fijo, claro y sencillo, así como formularse un índice completo de claves para facilitar la localización de cualquiera especificación de puestos.

En cada descripción y especificación debe existir una forma para llevar el control de las personas que las usen y tengan en su poder, así como también de los cambios y revisiones operados, sean en forma periódica para mantenerlas al corriente, sea excepcionalmente por cambio de maquinaria o métodos.

Sus Beneficios.

Para La Empresa

- A)** Señalar las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- B)** Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo
- C)** Es una base para un sistema técnico de ascensos
- D)** Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- E)** Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- F)** Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Para Los Supervisores

- A)** Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- B)** Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- C)** Puede exigir mejor a cada trabajador la labor que desarrolla.
- D)** Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- E)** Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- F)** Impide que al cambiar mayordomo o supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

Para El Trabajador

- A) Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- B) Le señala con claridad sus responsabilidades.
- C) Le ayuda a conocer si está laborando bien.
- D) Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- E) Le señala sus fallas y aciertos, y hacen que resalten sus méritos y su colaboración.

Para El Departamento De Personal

- A) Es la base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- B) Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- C) Permite colocar al trabajador en los puestos más conforme con sus aptitudes.
- D) Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento y a dar éste.
- E) Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- F) Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- G) Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios incentivos.
- H) Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas.

2.2.3.2 ANÁLISIS DE PUESTOS DE ALTOS EJECUTIVOS¹¹

Es una técnica que si bien es de enorme utilidad para la totalidad de los puestos de la empresa reviste una importancia mayor tratándose de las funciones de los altos ejecutivos.

En efecto la labor que desempeñan en estos puestos es indiscutiblemente de máxima trascendencia para una empresa sus actividades los convierte no solo en el cerebro de una organización que tiene como misión señalar, calificar, mejorar, etc., las actividades de dicha empresa sino en el corazón mismo de la organización, a quien corresponde impulsar, y moderar la vida toda de la negociación.

Por todo ello el análisis de alto ejecutivo adquiere su máxima importancia el principio Fayolista de la "definición" al que responde el análisis de puesto.

No obstante, realizar el Análisis de puestos de un alto ejecutivo no es lo mismo que hacer un análisis de puestos de un empleado o trabajador cualquiera. Su elaboración presenta problemas específicos que analizaremos:

Primer Problema: La adaptación do hombre y puesto

Es de sobra conocido el importante principio administrativo que enuncia que debe buscarse "El hombre adecuado para el puesto adecuado", cuando se trata de sus funciones, un análisis puede parecer como una camisa de

¹¹ Ibid, pág. 31.

fuerzas que limita al jefe la facilidad para actuar en forma eficiente, los mínimos normales que pueden exigirse fácilmente son superados o de hecho se desea y conviene que sean superados por quien ocupa el puesto.

Un funcionario que se conforma con hacer lo estrictamente necesario y normal, es mucho menos valioso que otro que hace innovaciones, reforma, desarrolla y mejora la institución.

En el caso de estas funciones de altos ejecutivos es en cierto sentido válida la frase "el puesto es el hombre".

Segundo problema: Conjunción de varios puestos en un solo hombre

Con demasiada frecuencia, sobre todo en la pequeña y mediana empresa por su magnitud, un mismo hombre ocupa varios puestos ejecutivos, porque económicamente es imposible poner en cada uno donde teóricamente debería existir.

Cuando una persona ocupa varios puestos se puede reunir en un mismo análisis las diversas funciones, separándolas en la descripción según la naturaleza de cada una de ellas.

Tercer problema: confusión de jerarquía

Suele presentarse también en los análisis de altos funcionarios la dificultad que surge de la confusión entre la función que se realiza y el status o jerarquía que se tiene.

La aplicación de las reglas de la administración general sobre funciones, ayuda a resolver este problema

QUE DEBE CONTENER EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE UN ALTO EJECUTIVO

- Titulo del puesto
- Posición en la estructura de la empresa
- Deberes generales
- Funciones básicas
- Descripción específica
- Especificación del puesto

1. El título del puesto

El título del puesto de un alto ejecutivo (funcionario), de confusión de jerarquías y funciones, implica que este perfectamente determinado dentro del sistema de la organización de la empresa el método de aplicar títulos.

Lo más necesario es adoptar un sistema dentro de la empresa. Cuando se reglamenta adecuadamente dicho uso, aunque al principio algunos nombres no resulten muy usuales, fácilmente con la práctica adquieren aceptación y ayudan a la claridad en el manejo de los puestos.

Lo importante está en adoptar un sistema lógico y consignarlo con claridad.

2. Posición en la estructura de la empresa.

El alto Ejecutivo (funcionario) es centro al que convergen todas las líneas superiores de autoridad y

responsabilidad. Por ello tienen que fijarse cuidadosamente su posición jerárquica determinando:

A) Además de su jefe inmediato, al cual reporta respecto de la casi totalidad que tiene a su cargo, aquellos otros jefes a los que debe meramente informar, o bien que tienen sobre él una autoridad funcional y por lo tanto, parcial.

B) Por cuanto hace a sus subordinados, debe distinguirse aquellos que en forma inmediata reportan ante él y aquellos otros, aunque sus subordinados de quienes dependen inmediatamente de él, siguen estando bajo su responsabilidad, de acuerdo con el principio según el cual la responsabilidad, aun delegada, sigue compartiéndose.

C) El alto ejecutivo es casi por definición una fuente de contactos. Puede decirse que los tiene con toda persona de la empresa y con todos aquellos que, fuera de ella están relacionados con la misma

El análisis debe marcarse solo aquellos contactos permanentes que por su importancia, tipifican al puesto.

3. Deberes generales

El lugar que en Análisis ordinario ocupa la descripción genérica, en el análisis de un alto ejecutivo (funcionario), suele conocerse más bien como "definición", "deberes generales", "funciones básicas" etc.

En verdad resulta difícil esta definición general, pues corre peligro de poner en ella cosas de suma vaguedad por la

misma amplitud y variedad de las funciones de un jefe de esta categoría.

Para formular esta definición, ayuda el preguntarse:

¿Qué función llena ese puesto para la empresa?

¿Qué misión específica es la que tiene encomendada?

¿Qué espera la empresa de su trabajo?

¿Qué razones justifican la posición jerárquica que se le ha otorgado dentro de la organización?

Otros aspectos que pueden ayudar a formular esta definición son los que se derivan de los elementos de la administración:

A) Provisión:

¿Qué es lo que corresponde realizar respecto de lo que se puede hacer?.

B) Planeación

¿En que grado interviene en la fijación de lo que se va a hacer?

C) Organización

¿Hasta que punto y en que forma tiene a su cargo determinar el cómo se va a hacer?

D) Integración

¿En que sentido intervienen en la elección de las personas, jefes, etc.? Con quienes se va a hacer?

E) Dirección

¿En que aspectos, y en que sentido le corresponde ver que haga? (Esto suele ser más visible y aparente en un alto ejecutivo (funcionario): de ahí precisamente que reciba el nombre).

F) Control

¿En que grado tiene encomendado revisar como se ha hecho?

Los seis aspectos se verán con mayor claridad sobre los campos principales que forman los elementos de la administración de cosas:

- Finanzas;
- Ventas;
- Producción;
- Compras;
- Registros;

4. Funciones básicas:

- 1) Debe seguirse un orden funcional y no cronológico, ya que un alto ejecutivo (funcionario) no debe atender los asuntos que se le presenten en un orden riguroso predeterminado.
- 2) Puede ayudar la división real de los departamentos, secciones o áreas.
- 3) Debe abarcar las funciones que directamente vigila en sus subordinados o en otros niveles, o como aquellos

que solo lleva a cabo indirectamente a través de estos, cuidando de indicar tal circunstancia.

5. Descripción específica

Se lleva a cabo una enumeración de actividades muy general, de orden cronológico, semejante a la que se realiza en un análisis de puestos ordinario, lo cual sirve para responde la pregunta ¿ en qué se me va el día?. En esta descripción habrá que distinguir las actividades diarias, periódicas y eventuales. Y valorar tiempos de las dos primeras actividades. Debe aclararse que no importa que se repitan algunas actividades ya usadas en funciones básicas, pues sirven simplemente para tener una idea de cómo se distribuye el tiempo.

6. Especificación del puesto:

Constituye lo más importante, pero lo más difícil y técnico. Cada empresa requerirá de factores diversos, pero mencionaremos los más usuales:

Conocimientos necesarios:

- Conocimientitos de tipo académico comprobables adquiridos en aprendizaje formal.
- El nivel de cultura general
- La experiencia adicional al conocimiento, separando la que se requiere fuera de la empresa, de la que se adquiere dentro de la misma, para considerarse capacitado para ocupar el puesto. Deberán precisarse los puestos y jerarquías por lo que los ordinarios debe pasar para ingresar al puesto analizado mas sin embargo no debe excluirse de la oportunidad por excepciones.

- Establecer en forma aproximada el tiempo de adaptación para poder desempeñarlo con eficiencia normal.

AUTORIDAD

Lo esencial en un jefe es la autoridad que ejerce y la responsabilidad que asume.

Después de algunas normas generales sobre la forma en que se entiende delegada (si es por departamento, por funciones, por niveles, por materiales, etc.) se fijarán los límites de dicha autoridad, o sea, aquellas cosas en las que el ejecutivo carece de facultades para decidir.

Estos límites pueden ser por tiempo, por monto de dinero, por política, por funciones administrativas, etc.

Para fijar la autoridad se cuidara también de precisar su tipo, puede tratarse de autoridad:

Formal:

Aquella que directamente le es comunicada a un jefe para que a su vez la delegue o la ejerza sobre otras personas

Formal - lineal

Aquella que el solo ejerce sobre un grupo determinado

Formal - Funcional

Sobre un mismo grupo tendrán autoridades otros jefes para determinadas funciones

Técnica

Aquella que es propia de los organismos de staff, los que por su propia naturaleza solo imponen sus decisiones a través de la línea de autoridad formal y con el consentimiento de esta a base de convencimiento.

Operativa

La que no se ejerce sobre personas, si no solamente sobre actos propios, casi siempre de carácter técnico, en los que debe decidir sobre lo que se va a hacer.

Se precisará que dentro de la autoridad que se ejerce corresponde a:

- Lo que se debe hacer
- Como debe hacerse
- Ver que se haga

RESPONSABILIDAD:

El factor responsabilidad debe fijarse cuidadosamente en forma de que corresponda a la autoridad concedida.

La responsabilidad suele ejercerse principalmente en los siguientes campos:

En trámites: Aunque el encabezado del análisis se haya fijado los contactos con aquellas personas con las que se tiene que tratar algo, en esa parte, apoyándose en aquellos contactos, pero detallando y amplificando, se precisará que se espera del ejecutivo en obtención de

resultados respecto a cada uno de esos trámites y todos los demás a su cargo.

El ejecutivo (funcionario) debe obtener un mejoramiento en resultados que en años anteriores.

En creatividad: La capacidad de innovación, ya que un buen jefe no debe estar estático.

Como base sobre la selección de personal, conviene saber las características que debe tener el candidato para obtener el puesto.

Estas pueden ser:

Intellectualos: Nivel de inteligencia, tipo de imaginación, capacidad de atención

Físicas Edad, Sexo, Nacionalidad

Sociales Nivel socio económico, Trato

Morales Lealtad, Serenidad, Don de mando

Psicológicas Personalidad, Extroversión

El Análisis de Puestos es importante ya que todo elemento integrado a una organización requiere ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Siendo este la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y

estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que las tareas o el trabajo efectuado en una organización se realizará por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero estas siempre concretaran dichas labores a nivel de cada puesto.

Ahora bien dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir se requieren ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, varían en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlos con posibilidad de éxito; para esto nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

2.2.3.3 ESTRUCTURA DE ANALISIS DE CARGOS¹² **(Sogún Chiavenato)¹³**

Generalmente, el análisis de cargos se concentra en cuatro áreas de requisitos casi siempre aplicadas a cualquier tipo o nivel de cargo:

- 1.- Requisitos mentales;
- 2.- Requisitos físicos;
- 3.- Irresponsabilidades; y
- 4.- Condiciones de trabajo.

¹² CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Mc Graw Hill, Traductora: María Isabel Fitipaldi de Ruiz..

¹³ CHIAVENATO, Idalberto, Autor brasileño. Utiliza la palabra "Cargo" como sinónimo de Puesto.

Cada una de esas áreas por lo común se dividen en varios factores particulares, denominados especificaciones, que es la información pertinente para realizar el análisis de puestos.

1. Título del cargo y denominación de las tareas.
2. Numero de ocupantes del cargo y su posición en la estructura de la Organización.
3. Nombres y cargos de los superiores inmediatos.
4. Listado completo de los deberes diarios, semanales, mensuales y ocasionales y estimativo de porcentajes de tiempo dedicado a cada uno.
5. Indicación e instrucciones recibidas.
6. De donde viene y para donde va el trabajo.
7. Nivel salarial y horario de trabajo.
8. Requisitos de instrucción y de experiencia previa.
9. Aptitudes, complexión física y habilidades requeridas.
10. Materiales, herramientas y equipo utilizado en el cargo.
11. Condiciones de trabajo.
12. Línea de movimientos (promociones y transferencias) de y para el cargo.
13. Otras informaciones y comentarios.

Esta información se divide en dos Aspectos:

Aspectos Intrínsecos.

- 1.- Identificación de términos y posición del cargo.
- 2.- Deberes ejecutados.

Aspectos Extrínsecos del cargo.

- 3.- Responsabilidades involucradas.
- 4.- Condiciones de trabajo.
- 5.- Requisitos personales que el ocupante debe tener para :
 - a) Cubrir los deberes y las responsabilidades
 - b) Trabajar en las condiciones de trabajo típicas del cargo.

A.- REQUISITOS MENTALES¹⁴

Requisitos Mentales adquiridos: Son las calificaciones que el cargo exige del ocupante, como son por ejemplo: preparación académica, conocimientos generales, experiencia profesional, etc.

Requisitos mentales inherentes: Son las aptitudes que el cargo exige del ocupante, como son, por ejemplo, inteligencia, memoria, raciocinio mental, numérico y verbal, habilidad para trabajar con personas, imaginación, liderazgo, iniciativa, etc.

¹⁴ Ibid. pág. 279.

Entre los requisitos mentales están los siguientes subfactores:

1. **Instrucción esencial: (Adquirido)** Curso básico, educación general o conocimientos especializados según el nivel del cargo.
2. **Experiencia anterior esencial: (Adquirido)** Algunos cargos exigen experiencia ocupacional, conocimiento o niveles de responsabilidad, controles, o tomas de decisión previamente desempeñados, la experiencia debe de ser cuantificada en niveles de profundidad y no en años.
3. **Adaptabilidad al cargo: (Adquirido)** Realizada en periodo de conocimiento para completa familiarización de su campo de actividad.
4. **Iniciativa necesaria : (Inherente)** Calidad de decisión al realizar sus labores o al identificar un problema.
5. **Aptitudes necesarias: (Inherente)** Tales como: inteligencia, memoria, entendimiento, etc.

B.- REQUISITOS FISICOS¹⁵

Este factor considera la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, así como la fatiga provocada. Considera asimismo, la complexión física exigida del ocupante para el adecuado desempeño del cargo. Entre los requisitos físicos están los siguientes subfactores:

1. Esfuerzo físico necesario: Resistencia en el trabajo.
2. Capacidad visual.
3. Destreza o habilidad.
4. Complexión física necesaria: Fuerza muscular, limpieza, edad, altura, sexo, estatura, etc.

A) Adquirida: Reparación de maquinas, herramientas, manejo de equipo de oficina, cuidado de calderas.

B) Inherente: Coordinación muscular, destreza, habilidad manual, psicomotora, social, diplomática, etc.

C.- RESPONSABILIDAD¹⁶

Este factor considera, además del desempeño normal de sus atribuciones, la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene con relación:

1. Con la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados,

¹⁵ Ibid, pág. 280.

¹⁶ Ibid, pág. 280.

2. Con relación al material, las herramientas o el equipo que utiliza; con relación al patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, los perjuicios o utilidades de la empresa;
3. Con los contactos internos o externos, y
4. Con las informaciones confidenciales.

La responsabilidad del empleado se adquiere según el grado de su desempeño:¹⁷

Primer grado: Trabajadores no calificados:

Puestos que si bien requieren cuidado, diligencia y seguridad, no exigen una amplia preparación, ejemplos: Office-boy, conserje, mozo, archivista, etc.

Segundo grado: Trabajadores calificados:

Puestos que requieren preparación manual o intelectual, ejemplo: taquígrafos, dibujantes, tenedores de libros, electricistas, ayudantes de laboratorio, etc.

Tercer grado: Puestos de criterio

Aquellos que requieren de capacidad para distribuir el trabajo y vigilar que se realice conforme a los procedimientos, ejemplo: mayordomos, jefes de empleados, jefes de oficina, etc.

Cuarto Grado: Puestos Técnicos:

Suponen cierto carácter creativo e iniciativa personal, ejemplo: ingenieros, abogados, agentes de ventas, etc.

¹⁷ ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, Cuarta Edición. México.

Quinto grado: Puestos ejecutivos:

Los que tienen a su cargo el manejo de departamento, considerando esta actividad en su más amplia acepción, ejemplo: superintendentes, auxiliares de gerente, gerente local de ventas, etc.

Sexto grado: Puestos administrativos:

Aquellos que entrañan gran responsabilidad, sea por lo elevado y genérico del control que ejercen, o por la importancia de las funciones que dirigen, ejemplo: gerente divisional, gerente de distrito de ventas, contador en jefe, gerente general de producción, etc.

Séptimo grado: Puestos directivos:

Son aquellos en los que reside la dirección general de la empresa, y por quienes se establece la política que esta ha de seguir, ejemplos: Miembros del consejo de administración, Gerente general.

(Según Agustín Reyes Ponce)

D.- CONDICIONES DE TRABAJO

Este factor considera las condiciones de ambiente y alrededores donde se ejecuta el trabajo haciéndolo desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exigiendo del ocupante un severo ajuste con miras a mantener su productividad y el rendimiento de sus funciones. Evalúa el grado de adaptación del ambiente y del equipo humano, facilitando su desempeño.

Este factor abarca los siguientes subfactores:

1.- Ambiente del trabajo:

- A) Ambiente físico: Temperatura, ruido, suciedad, peligro o comodidades típicas de una oficina.
- B) Ambiente Social: Trabajo en equipo, trabajo individual, etc.
- C) Condiciones financieras: Si el sistema de pago ya existe, anotar los salarios actuales, esquemas de incentivos, beneficios sociales, prestaciones, bonos etc.

2.- Riesgo

- D) Accidentes de trabajo,
- E) Enfermedades profesionales.

Para identificar el riesgo de trabajo que existe en los cargos es recomendable analizar las demandas o pagos que ha tramitado la organización por secuelas de accidentes de trabajo o defunciones por accidente de trabajo o enfermedades profesionales, para conocer el índice de riesgo que existe en la empresa.

2.2.3.3 Métodos de Descripción y Análisis de Cargo¹⁸

A fin de llevar a cabo el análisis se recomienda emplear una metodología que permita obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización de recursos humanos, materiales y técnicos de los que se disponga. A continuación se proponen algunos pasos que se podrían seguir para este efecto.

se proponen algunos pasos que se podrían seguir para este efecto.

FIJACION DE OBJETIVOS:

Amplitud, enfoque, cobertura, etcétera, ya que dependiendo de los objetivos que se pretendan se podrá diseñar el análisis y en general toda la acción.

ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE ACCION:

Puede incluir la elaboración de una ruta crítica.

FIJACION DEL PRESUPUESTO RESPECTIVO:

Determinación del método a utilizar .por lo que se refiere a la recopilación de información, esta se puede captar de diferentes formas:

Los métodos más ampliamente utilizados para el análisis de puestos suelen ser los siguientes:

- 1.- METODO DE OBSERVACION DIRECTA,
- 2.- METODO DE CUETIONARIO,
- 3.- METODO DE ENTREVISTA DIRECTA Y
- 4.- METODO MIXTO

METODO DE OBSERVACION DIRECTA¹⁹

Es una de los métodos mas utilizados, tanto por ser históricamente el más antiguo como por su eficiencia. Su aplicación es muy eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos y de tiempo y métodos. El análisis de puestos se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista de los puestos registra puntos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos, es lo más aplicable a los trabajos que conlleva operaciones manuales o aquellos que tienen carácter repetitivo. Algunos cargos rutinarios y repetitivos permiten una observación directa, pues el elevado volumen de contenido manual puede ser fácilmente verificado mediante la observación visual. Como no siempre produce todas las respuestas ni disipa todas las dudas, la observación va generalmente acompañada de entrevistas y discusión con el ocupante o con su supervisor.

Para que un método de Observación directa sea realmente eficiente, el analista de puestos debe tener en cuenta las siguientes precauciones:

A) Mantener contacto previo con el encargado o jefe del sector, para obtener un conocimiento general del conjunto de trabajo a que pertenece el cargo que se analiza.

¹⁹ Ibid, pág. 285.

B) Recoger y estudiar anticipadamente toda la documentación existente, relativa al desarrollo del trabajo,

Recoger y estudiar con anterioridad todos los impresos y formularios que sean usados en el cargo que se analiza (cuando existan),

Explicar sumariamente el porque del análisis al jefe o encargado y al operario o funcionario que ocupa el cargo analizado.

VENTAJAS:

1. Veracidad en los datos obtenidos,
2. Organización sistemática de los datos, desde su iniciación de forma normalizada y homogénea,
3. Adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos.

DESVENTAJAS:

1. Costo elevado, pues el método necesita tiempo para ser completo,
2. La simple observación sin el contacto verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención e datos realmente importantes.

METODO DE CUESTIONARIO²⁰

El análisis se efectúa, solicitando al personal (generalmente los ejecutantes del cargo que se analiza y sus jefes o supervisores) que llenen un cuestionario de análisis de puestos, exponiendo, por escrito todas las indicaciones posibles sobre el cargo, sobre su contenido y sobre sus características.

Cuando se trata de un gran numero de cargos similares y de naturaleza rutinaria o burocrática, es más económico y practico estructurar un formulario que sea distribuido a todos los ocupantes de aquellos cargos. El cuestionario debe hacerse sobre medida, para permitir las respuestas correctas y obtener información utilizable. Un prerrequisito del cuestionario es someterlo anticipadamente por lo menos a un ocupante y a su superior, para sentir la pertinencia y adecuación de las preguntas, eliminar las innecesarias y captar las distorsiones y dudas sobre las preguntas:

Precauciones que se deben tomar:

- A) Escoger cuidadosamente las personas que deben responder el cuestionario para analizar ciertos grupos de cargos,
- B) Es conveniente que las personas que reciben el cuestionario tengan las siguientes cualidades:

²⁰ Ibid, pág. 287.

1. Conozcan bien el cargo que se analiza
2. Sean poco influenciados por preconceptos sobre el cargo referido,
3. Conozcan adecuadamente el significado de los términos usados y de las preguntas hechas para que las respuestas alcancen una normalidad razonable y
4. Tengan suficiente tiempo para llenarlo.

C) Redactarlo cuidadosamente, de manera clara e inequívoca, con el menor número posible de preguntas, diferenciadas claramente unas de las otras, sin que una se prefiera a los demás, las preguntas deberán ser simples y directas, localizadas específicamente en lo que quiere conocer sobre el trabajo y ordenadas según un desarrollo lógico de exposición.

El cuestionario por lo tanto puede ser enviado a:

- Los ocupantes del cargo a analizar
- Los jefes directos de esos ocupantes; y
- Una comisión o grupo de personal que conozcan el cargo.

VENTAJAS:

El cuestionario puede ser resuelto, conjuntamente, por los ocupantes del cargo, por los jefes directos y por la comisión de análisis, dando así una visualización amplia de su contenido y de sus características,

DESVENTAJAS:

El nivel de operarios, que generalmente tienen dificultades para redactar, limita el alcance del método,

Es difícil y problemático obtener respuestas normalizadas o estandarizadas; y

Raramente puede ser utilizado como único método, pues representa un punto de partida, una recolección inicial de datos para el análisis y necesita del refuerzo de otro método para completarse correctamente

METODO DE ENTREVISTA²¹

Probablemente, el enfoque más flexible y productivo es la entrevista que el analista de cargos lleva a cabo con el ocupante del cargo. Cuando está bien estructurada, la entrevista puede obtener informaciones sobre todos los aspectos del cargo, sobre la naturaleza y secuencia de las varias tareas componentes, y sobre todos los aspectos del cargo, sobre la naturaleza y secuencia de las varias tareas componentes, y sobre los porqués y cuandos.

Es el método que últimamente ha recibido las preferencias de los responsables en análisis de puestos. Se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de la colaboración y de la participación.

²¹ *ibid*, pág. 288.

El método de entrevista directa consiste en recoger los elementos relativos al cargo que se pretende analizar, a través de un contacto directo y verbal con su ocupante o con su jefe. Puede ser efectuada con uno de los dos o con ambos, juntos o separadamente.

Precauciones que se deben tomar:

- A) El analista del cargo debe poseer un sentido de la perspectiva y de intención para: Evitar preconceptos, prejuicios, interferencias de otros análisis y prisa en generalizar los hechos.
- B) Estar ajeno a los intereses del ocupante del cargo y siempre alerta a las opiniones emitidas sobre los hechos,
- C) Formular preguntas inteligentes y precisas, circunscribiendo el ámbito a una buena producción de datos;
- D) Tener siempre presente el objetivo principal, del análisis para separar, desde la iniciación del trabajo, lo que es importante de lo accidental;
- E) Tratar de obtener siempre el apoyo y la aprobación del jefe del ocupante sobre los resultados;
- F) Tratar de conocer antes la sección a la que pertenece el cargo y su terminología, lo que permitirá comprender mejor los datos que sean escogidos;

- G) Explicar siempre los objetivos del análisis, tranquilizando al ocupante sobre los resultados;
- H) No asumir una actitud de superioridad frente al entrevistado y ganarse su confianza y colaboración;
- I) La entrevista debe desarrollarse de manera lógica; las anotaciones podrán hacerse a medida que se recojan los datos, en formularios previamente preparados, check-list, o en hojas separadas, registrándolas de manera no estructurada formalmente, pero siguiendo un esquema mental previo;

Los analistas de los cargos deberán ser bien calificados y preparados para la tarea que se debe ejecutar; reunir cualidades de honestidad, precisión y objetividad, tacto, relaciones humanas e intuición.

VENTAJAS:

1. Obtención de datos relativos a un cargo a través de las personas que mejor lo conocen.
2. Posibilidad de discutir y aclarar todas la dudas,
3. Mayor rendimiento en el análisis , por la reunión normalizada y racional de los datos;
4. Informaciones mas fieles y mas amplias.

DESVENTAJAS:

1. Una entrevista mal dirigida puede concluir a reacciones negativas del personal y traer en consecuencia falta de comprensión y no aceptación de los objetivos;
2. Posibilidad de inducir a confusión entre opiniones y hechos;
3. Pérdida de tiempo cuando el analista de los cargos no se preparó convenientemente para la tarea.

MÉTODOS MIXTOS²²

El mejor resultado lo obtiene el método mixto, que es una combinación ecléctica de los métodos de análisis. Puede ser formado por combinaciones en los siguientes métodos: Cuestionario y entrevista, hechos ambos con el ocupante del cargo.

- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante,
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

²² *Ibid*, pág. 290.

La elección de esas combinaciones deberá hacerse considerando ciertas particularidades concernientes a cada empresa, tales como el tiempo, objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esa tarea, etc. todavía en función de costo los métodos mixtos más utilizados son los de Entrevista Directa con el envío del Cuestionario o con la Observación directa.

OTROS METODOS DE ANALISIS DE PUESTOS²³

A) MUESTRA DE ACTIVIDAD O DE TRABAJO:

Se hacen un gran numero de observaciones al azar en intervalos ocasionales en la muestra, durante el ciclo completo de trabajo. El propósito de cada observación es verificar lo que el ocupante esta haciendo en el momento y, al fin del periodo, que puede durar algunos días, o semanas, expresar el numero de veces de la actividad ocurre, como el porcentaje del numero total de observaciones hechas, para anotar la relativa importancia o frecuencia de dicha actividad. Como no se puede obtener toda la información deseada, generalmente va acompañada de entrevista y discusión.

²³ Ibid, pág. 290.

ESTE LIBRO NO HAY
CALLE DE LA BIBLIOTECA

B) INCIDENTES CRITICOS:

Se identifican los aspectos mas importantes o notables del comportamiento en el trabajo. Fue desarrollada inicialmente como un procedimiento de listado de escalas para la evaluación del desempeño, pero sus méritos acabaron por llevarla a otras actividades experimentales como es el análisis de puestos, como propósito de evaluar posteriormente los cargos. Puede ser aplicada a cargos de multitareas como un medio para establecer prioridades entre sus elementos, pues los incidentes críticos pueden ser identificados y graduados en orden de dificultad. Sin embargo, un análisis de puestos, elaborado por medio del método de incidentes críticos, no puede proporcionar una figura completa e integridades cargo como un todo.

C) DIARIOS:

Este método es un análisis autoformativo de las actividades ejecutadas en un periodo y de la cantidad de tiempo gastado en todas ellas registradas en forma diaria. Este método puede ser tedioso y muy costoso para el empleado y probablemente el método mas accesible al abuso y a la distorsión Sin embargo puede proporcionar una sinopsis de las actividades actualmente ejecutadas, aunque puede proporcionar muchos datos acerca de las habilidades o de los conocimientos exigidos por el cargo.

ENTRENAMIENTO DE LOS ANALISTAS

Una vez definido el método a analizar, es necesario familiarizar a los analistas con el mismo y definir quienes intervendrán para la obtención de la información. Básicamente se ofrecerían dos alternativas:

- a) Analistas pertenecientes a la organización,
- b) Analistas externos.

En el primer caso el analista que forma parte de la planta de organización tiene como ventaja conocer ya la institución, sus problemas y sus elementos; por lo cual, no afrontará ningún gran problema en establecer la comunicación necesaria. Por otra parte, una desventaja consiste en parte integrante de la misma puede integrarse a grupos que sienten simpatía, o antipatía, preferencia o rechazo por otros, lo cual resta objetividad, que resulta muy necesaria para estos estudios.

En el segundo caso de analistas externos, estos requerirán un periodo para familiarizarse con la organización y su problemática, pero por otra parte podrán ser mas objetivos en sus apreciaciones, ya que resultan ajenos. en adición, si son personas dedicadas a estas labores, tendrán otras experiencias aprovechables, aunque lógicamente el costo será mayor.

REGLAS APLICABLES A LA ELABORACION DE ANALISIS DE PUESTO:

- A) Trate de dar la descripción un sentido lógico. Utilice para ello según lo juzgue conveniente, criterios de importancia, de frecuencia o bien los correspondientes a un proceso administrativo.
- B) Busque lo esencial de cada función o tema, evitando caer en detalles innecesarios.
- C) Siempre que puede emplee términos cuantitativos y evite vaguedades-
- D) Siempre que pueda cuantifique
- E) Empiece cada frase con verbo activo y funcional.

ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION:

Deberá ser realizado por los coordinadores del estudio, para ello requerirán experiencia en trabajos similares, como parte integrante del análisis este tipo de estudios tienen la característica de que los jefes inmediatos al puesto analizado realizan una evaluación de lo obtenido; es decir, siendo el jefe responsable de la actividad de sus colaboradores, deberá tener una visión panorámica de su sección o departamento, así como los puntos que pueden enriquecer, modificar, o bien ratificar lo expresado por quien ocupe el puesto. Por medio de esto se llegará a la elaboración de análisis definitivos.

PRESENTACION DEL ESTUDIO

Una vez afinado y evaluado por los jefes de sección, departamento y divisiones, se procederá a hacer la

presentación del mismo, que debe ir acompañado de las recomendaciones que se juzguen convenientes para mejorar la marcha de la organización.

2.3. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

2.3.1. GENERALIDADES.

La gente interesada en conocer con cierto detalle la naturaleza y funcionamiento de algún organismo social, se encontrará muy probablemente con dos limitantes:

- La organización no cuenta con ningún documento descriptivo.
- Sólo dispone de un documento tan voluminoso que inmediatamente desaparece la necesidad de consultarlo.

Lo ideal administrativamente, es que toda organización pequeña, mediana o grande debería contar con alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados menos y aún para gente ajena en la organización.

En organismos que utilizan alguna técnica para describir su funcionamiento, con frecuencia tienden a haber demasiados detalles, o bien se encuentran desactualizados.

Un documento menos detallado pero elaborado sistemáticamente puede ser la respuesta a la necesidad que tienen todas las organizaciones de contar con un instrumento

que sea comprensible y útil para cualquier interesado, tal instrumento es el "manual de organización".

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripción de puestos.

Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja un organigrama.

2.3.2 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a la del organismo. Los objetivos del manual de organización son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- d) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- f) Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION. La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto nos hace énfasis de una secuencia de acciones y básicamente nos indica que:

- a) Los recursos de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes de que puedan delegarse los puestos de trabajo
- b) La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe proceder al acto de supervisión.
- c) Se motiva al personal cuando las normas de actuación son delegadas y vitalizadas y cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los jefes.

La acción de organizar no se limita o enfoca sólo al desarrollo de un manual de organización, sino en la centralización de los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación

de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

De una estimación de estos y otros factores relacionados entre sí, se deriva un plan de organización que se expresa generalmente en organigrama.

Hay manuales que contienen sólo organigramas, otros además de las gráficas contienen material cuya finalidad es indicar:

- Objetivos de la empresa.
- Canales de comunicación.
- Bases sobre las que se diseñó la estructura orgánica (por proceso, por funciones, por productos, etc.)
- Relaciones en personal con autoridad de línea y de asesoría.
- Deberes y responsabilidades de cada puesto específico.

Un manual de Organización no es el producto final de la planeación de la organización. En la medida en que el manual contenga los aspectos anteriormente indicados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quién debe hacer el trabajo.

El manual de organización es, en sí, un producto final, tangible, de la planeación organizacional. Cuando no se cuenta con un Manual de organización, cuando no está actualizado, o se limita sólo a gráficas, es de suponer que

la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada.

2.3.3 TIPOS DE MANUALES DE ORGANIZACION.

Los manuales pueden clasificarse de acuerdo a varios criterios tales como el área de ampliación, el contenido, el grado de detalle, personal al que va dirigido. En el primer caso se tienen dos tipos:

Manuales Generales de Organización. Son aquellos que abarcan toda una empresa. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización una parte para antecedentes históricos de la empresa.

Manuales Específicos de Organización. Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección. Contiene un apartado referente a la descripción de puestos.

PREPARACIÓN DEL MANUAL. El primer paso para preparar un manual es determinar lo que se desea alcanzar. Para ello, hay que contestar las siguientes preguntas:

¿Cuál es el objetivo del organismo al crear este manual?

Puede ser que la dirección está en vías de introducir un nuevo sistema de organización. O por otro lado, su propósito puede ser asegurarse de que todos los gerentes de área y

jefes de departamento conozcan adecuadamente la estructura organizacional.

¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?

Es probable que el manual permita a los usuarios comprender un nuevo sistema de organización con rapidez y facilidad, o que sirva como fuente de consulta inmediata para dudas del personal.

¿Qué espero yo (o mi departamento) lograr con este manual?

Además de alcanzar los objetivos del organismo, el manual debe ayudar también a su departamento. Si se cuenta con un manual de organización es para contar con una herramienta de planeación organizacional.

Una vez determinados los objetivos del manual, habrá que ponerlos por escrito. Esto ayudará al usuario a aclarar sus pensamientos y asegurar que se comporte de una manera específica.

2.3.4 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada del recurso humano con la finalidad de lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado Organismo Social.

El contenido de un "Manual de Organización", varía de acuerdo al tipo y a la cantidad de material que se desea detallar. Los apartados que deberá contener un manual de organización, a fin de uniformar su presentación son las siguientes:

- 1.- IDENTIFICACION
- 2.- INDICE
- 3.- INTRODUCCION
 - 3.1 OBJETIVO DEL MANUAL
 - 3.2 AMBITO DE APLICACION
 - 3.3 AUTORIDAD
 - 3.4 COMO USAR EL MANUAL
- 4.- DIRECTORIO
- 5.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS
- 6.- BASE LEGAL (EN CASO DE ORGANISMO PÚBLICO)
- 7.- ORGANIGRAMA
- 8.- ESTRUCTURA FUNCIONAL
 - 8.1 OBJETIVOS DE CADA UNIDAD ORGANICA

A continuación se detallará cada uno de estos apartados con la finalidad de dar mayor claridad a lo anteriormente citado.

A) IDENTIFICACION

En este apartado del manual se deberá indicar, en primer término los datos siguientes:

- Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
- Título y extensión del manual (general o específico).
- Lugar y fecha de publicación.
- Número de revisión, en su caso.
- Unidad orgánica responsable de su expedición.

B) INDICE O CONTENIDO

Consiste en una relación de las partes que conforman el documento, es decir; la versión pulida de su esquema, añadiéndose los números de formato de referencia. A continuación se expone algunas indicaciones para el desarrollo de una tabla de índice o contenido para un manual de organización.

- Proporcionar detalles. Una tabla de contenido no debe limitarse a enunciar los encabezados de las secciones, sino también debe incluir los conceptos o temas que se incluyen en cada sección.
- Dar referencia apropiada para cada concepto. Dicha referencia puede ser numérica, alfanumérica para cada concepto de la tabla de contenido.
- Usar espacios en blanco, sangrados o mayúsculas para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla. Deben usar amplios espacios en blanco para que los usuarios puedan encontrar con facilidad los temas en la tabla.
- Colocar las referencias de formato a la izquierda de los temas incluidos. Esto hace más sencilla a los usuarios

del manual enlazar los conceptos con sus números referencia y elimina la necesidad de las largas líneas punteadas que conectan temas y números.

- Usar mini tablas de contenido para ayudar a los usuarios. Una mini tabla de contenido enuncia todos los temas de una determinada sección y se coloca al principio de cada sección.

C) PROLOGO Y/O INTRODUCCION

Contiene una explicación al usuario acerca de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión y de los básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigida, cómo se usará, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que contenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

Lo importante es que la introducción sea breve. Si la introducción es larga, rebuscada y pomposa, los usuarios casi siempre supondrán que todo el manual está redactado de la misma forma y no proseguirán la lectura.

En la introducción no se debe describir detalladamente la evolución del manual ni la filosofía del organismo. En lugar de ello, hay que indicar brevemente al usuario el tema del manual, cómo les afecta y de qué modo pueden usarlo. La naturaleza precisa de la introducción depende del tipo de manual en preparación. A continuación se

muestran ejemplos de los aspectos que deben considerarse en un manual de este tipo.

PROPÓSITOS BASICOS. Describir lo que el organismo espera lograr por medio del manual. Hay que hacer observaciones breves y precisas; de otra manera el usuario se las saltará.

ÁMBITO DE APLICACIÓN. Aquí hay que explicar brevemente lo que abarca el manual. Incluso puede ser conveniente combinar en un mismo párrafo los propósitos y el ámbito de la aplicación.

AUTORIDAD. Aquí es donde se debe mencionar la aprobación final y no en los encabezados ordinarios de las páginas. Se recomienda emplear nombres de los puestos y no de personas. Por ejemplo, indiquen simplemente que el director general, un secretario, un gerente de finanzas o un subsecretario aprobó el manual.

COMO USAR EL MANUAL. Esta parte es la más importante en la introducción. Indica a los usuarios cuanto tienen que saber para utilizar el manual.

La sección de 'como usar este manual' , debe incluir aspectos como los siguientes:

- Un examen breve del formato.
- Un enunciado de la responsabilidad de los usuarios- por ejemplo: mantener el manual actualizado y devolverlo cuando se marchen de la empresa.

- El departamento o puesto de la persona con quien deben ponerse en contacto cuando quieran señalar cambios o correcciones o deseen hacer recomendaciones al manual.
- Una explicación de las claves o los símbolos especiales, como los utilizados para indicar temas revisados.
- Una breve descripción de las características especiales, tales como un glosario o una sección sobre formas.

D) DIRECTORIO.

Consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual general, pueden incluirse los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente.

E) ANTECEDENTES HISTORICOS

Esta parte consiste en una descripción de la génesis del organismo o de la unidad orgánica descrita en el manual, en la que se indica la ley o decreto por la que se creó la misma (en el caso de organismos públicos), e incluyen una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

F) LEGISLACION O BASE LEGAL (en el caso de organismos públicos)

Este apartado se refiere a una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se

derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ello, según se trate de un manual general o específico, así como las demás que le son aplicables en función de sus actividades.

Se recomienda que la relación de las disposiciones jurídicas sigan un orden jerárquico como el que se indica a continuación:

Constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y/o unidades administrativas del organismo social, con base a sus relaciones de jerarquía. Se recomienda llevar a cabo una codificación de tal manera que sea posible visualizar los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

F) ORGANIGRAMA

Consiste en representar gráficamente la estructura orgánica y debe reflejar de manera esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

H) ESTRUCTURA FUNCIONAL

Este apartado consiste en llevar a cabo una descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica, que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.

Para una mejor comprensión por parte del usuario, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Que primero se indiquen los objetivos de la Unidad administrativa de que se trate.
- Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura funcional.
- Que la descripción de funciones siga el orden establecido estructura organizacional.
- Que la descripción de las funciones se inicie con un verbo en tiempo indefinido.

En este apartado lo que inicialmente habrá que fijar son los Objetivos de cada unidad administrativa que conforme la estructura orgánica.

Enseguida deberá incluirse la "estructura funcional", que se refiere a la descripción detallada de las atribuciones y limitaciones a ser cumplidas por los distintos miembros del personal que ocupe puestos de trabajo, abarcará aspectos tales como jerarquía, funciones, alcance de autoridad que recibe y que puede delegar, responsabilidad asignada, su integración en el sistema de información, relaciones de línea y asesoría que los vinculan con otras unidades administrativas de la estructura organizacional.

Podemos concluir que la existencia de "manuales de organización se hacen imprescindibles en todo tipo de organizaciones, no importando su tamaño y sobre todo, donde

la superposición de tareas y funciones, los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidad son fenómenos comunes.

2.4. PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.4.1. GENERALIDADES.

Los procesos de la administración de recursos humanos se pueden describir como una serie compleja de procesos. Sin embargo, cada proceso de personal es un flujo de sucesos con ciertos fines y objetivos únicos que los diferencian de otros, estos se refieren a:

PROCESO DE ESPECIALIZACION DE FUNCIONES:

1) Especialización de funciones.

LOS PROCESOS COMPLEMENTARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

2) Colocación.

3) Evaluación del desempeño, Capacitación y desarrollo.

4) Compensación y recompensa.

5) Negociación colectiva.

6) Desarrollo de la organización.

Estos procesos los podemos encontrar de una forma u otra en la mayoría si no es que en todas las organizaciones. En este capítulo se van a tratar los procesos relacionados con los sistemas o programas de ESPECIALIZACIÓN DE FUNCIONES,

que es el pertinente como marco teórico para el presente trabajo de tesis.

2.4.2 EL PROCESO DE ESPECIALIZACIÓN DE FUNCIONES.

En general el proceso de especialización en funciones consiste en una secuencia de sucesos y actividades de la siguiente manera:

- a) La determinación de objetivos organizacionales.
- b) La planeación organizacional y diseño de puestos.
- c) La comunicación de diseño de puestos a los miembros de la organización.
- d) La determinación de las cualidades humanas que se requieren para estos puestos.
- e) El establecimiento de reglas de trabajo.

a) **Determinación de objetivos organizacionales.** La determinación de objetivos organizacionales es una amplia función administrativa que necesariamente precede a cualquier otra actividad organizacional. Las metas organizacionales usualmente son múltiples, y el proceso de establecimiento de metas es a la vez dinámico y complejo. Aunque el lograr una utilidad suele ser un objetivo primordial en la mayoría de las empresas industriales y de negocios, no es por lo regular el único objetivo que se considera en la planeación de propietarios y directores, **este es el caso de la administración municipal.**

Un problema importante en la determinación de objetivos organizacionales es la percepción de alguna necesidad

insatisfecha de productos o servicios que la organización es capaz de satisfacer. Por lo regular, la determinación de objetivos se basa en una investigación exhaustiva de necesidades, competencia y factibilidad.

Otros problemas importantes para determinar objetivos organizacionales son el rápido cambio y flujo en los acontecimientos mundiales, drásticos cambios económicos y políticos y una tecnología y ciencia que se expanden geográficamente. Los objetivos deben de cambiar rápidamente y de manera apropiada para ajustarse a las necesidades cambiantes de los productos o servicios.

b) Planeación organizacional y diseño de puestos. Una vez que se determinan los objetivos, se puede planear la estructura de la organización. El propósito de la planeación organizacional es dividir la tarea total que se ha de desempeñar en unidades eficientes y buscar su integración apropiada.

En la planeación organizacional, la empresa se divide en segmentos tales como posiciones, departamentos y divisiones. No solamente existe una subdivisión del trabajo en una escala horizontal, con diversas personas desempeñando distintas tareas a través de la organización, si no que existe una subdivisión del trabajo en una escala vertical en la que los niveles más altos de la organización son los responsables de la supervisión de más personas, la coordinación de subgrupos, planeación más compleja, etc., Así la subdivisión del trabajo ocurre a todos los niveles,

incluyendo mesas directivas, y abarca planeación, dirección y control.

El uso de la tecnología, incluyendo tecnología de sistemas, es un aspecto integral de la planeación organizacional. La tecnología de la ingeniería industrial, la sicología industrial y la ingeniería mecánica en particular representan un importante papel en la planeación organizacional de las empresas comerciales.

Las innovaciones en la tecnología y la ciencia pueden tener fuerte impacto en la planeación organizacional y su estructura. La adopción de computadoras electrónicas de alta velocidad puede dar como resultado la descentralización de la autoridad y el control en la matriz de las organizaciones grandes. Este resultado es inevitable, dado que los administradores intermedios pueden insistir en suficiente contenido intelectual en sus puestos para que sean desafiantes, y la alta administración puede utilizar tecnología de información para robustecer, más que debilitar, los puestos de la administración intermedia. Además la introducción de esta clase de equipo puede reducir el número de puestos de oficina en un departamento específico, mientras que al mismo tiempo incrementa el número de programadores y personas de mantenimiento preparados que se requieran. El uso de tal equipo puede cambiar considerablemente la combinación de las capacidades dentro de un departamento y de una organización en general.

c) Análisis y descripción de puestos. Las descripciones de puestos, o descripciones de funciones, por lo regular son

resúmenes de una o dos páginas de las tareas básicas que se desempeñan en un puesto, y constituyen parte de las expectativas del papel relativo a ese puesto. La base real para una descripción de puestos puede variar desde una imagen mental por parte del empleador hasta una investigación y un análisis elaborado del puesto por medio de observaciones, entrevistas, cuestionarios o incidentes críticos (conductas del trabajador que le caracterizan, ya sea del buen desempeño o del mal desempeño. **Una investigación sistemática tal, denominada "análisis de puestos"**, es la base para la descripción de puestos. Las categorías de información que se obtienen del análisis de puestos pueden incluir que actividades se están desempeñando y como, cuando y porqué se utilizan máquinas, herramientas, o equipos.

Un cuidadoso análisis de puestos, se vuelve cada vez más importante con el objeto de demostrar que tan relacionadas están las especificaciones de los puestos, y la información que se obtiene de la solicitud de empleo, las entrevistas y las pruebas.

Las descripciones de puestos también se pueden utilizar para orientar a los nuevos empleados en sus responsabilidades y obligaciones básicas. Sin embargo, las descripciones de puestos pueden no incluir todas las responsabilidades detalladas del puesto, de manera que el empleado y el supervisor deben de comprender con claridad las obligaciones no incluidas en este documento.

Estos últimos argumentos, son fundamentales en la comprensión de la importancia, de la utilidad así como de las limitaciones del presente trabajo de tesis

d) Determinación de cualidades humanas para estos puestos.

Otro método útil es la especificación del puesto, la cual traduce la descripción del puesto a términos de cualidades humanas que se requieren para un exitoso desempeño del puesto. Por lo general, las especificaciones se determinan mediante discusión entre diversas personas de la administración acerca de qué características parecen ser apropiadas y razonables para el puesto específico en cuestión. La experiencia pasada es la guía usual.

Sin embargo, los resultados de estudios predictivos pueden influir considerablemente en la elaboración de las especificaciones. Dado que las especificaciones del puesto evolucionan a partir de la planeación organizacional y de las descripciones de puestos, están sometidas a las mismas influencias.

Por otro lado ciertas influencias culturales, que son obvias hasta que se llega al proceso real de contratación, tienen un impacto ilógico o irrazonable en las especificaciones de los puestos. Esto se refiere a los prejuicios acerca de la raza, edad, sexo, en particular. Estas influencias sociales a su vez se modifican por la legislación gubernamental y por órdenes administrativas.

e) Reglas de trabajo. Las reglas de trabajo son estándares mínimos o límites de conducta o de desempeño que se aplican

a grupos de personas. Aunque no reflejan una especialización de conducta en la medida, en que lo muestran los diseños de puestos o los estándares del desempeño, si establecen patrones de conducta únicos para una empresa en particular y frecuentemente para un segmento específico de esa empresa.

También se pueden considerar como parte integral de cada puesto debido a que, en cierta manera, están adjuntas a las descripciones de trabajo y los estándares de desempeño. Rara vez se incluyen en estos documentos debido a que las reglas de trabajo tienden a aplicarse uniformemente en grandes segmentos de la fuerza de trabajo total, y usualmente están especificadas en manuales del empleado y manuales de políticas.

Algunos ejemplos de reglas de trabajo son aquellas que se refieren al inicio y terminación del trabajo, al total de horas de trabajo, los periodos de descanso, insubordinación, peleas o beber en el trabajo, fumar en áreas peligrosas, informes de accidentes, y registros de tiempos. Un propósito de tales reglas es asegurar una predicción razonable de la conducta, de tal manera que la organización pueda funcionar sin problemas indebidos y de tal manera que la tarea total de la organización se pueda llevar acabo. Otro propósito de muchas reglas de trabajo es proteger a los empleados.

Entonces, las reglas de trabajo sirven como dispositivos de control, ya que la administración las utiliza como estándares contra las cuales se aplican sanciones, con el objeto de asegurar un nivel razonable de conformidad. La violación de las reglas usualmente da como resultados castigos o sanciones, aunque unas cuantas compañías

proporcionan recompensas positivas por cumplimiento arriba del promedio de las reglas acerca de asuntos tales como retardo y ausentismo.

2.4.3 LOS PROCESOS COMPLEMENTARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

A continuación se definen a cada uno de los procesos restantes señalados en la sección 2.4.1 y que complementan a la administración de los recursos humanos de una organización bien sea esta privada o pública.

EL PROCESO DE COLOCACIÓN. El proceso de colocación es un flujo de sucesos que tiene como resultado la asignación continua de recursos humanos a todas las posiciones organizacionales en todos los niveles. Este proceso incluye los siguientes subprocesos:

- a) Planeación de recursos humanos.
- b) Autorización de colocación.
- c) Creación de fuentes de solicitantes.
- d) Decisiones y ofertas de empleo.
- e) Inducción y orientación.
- f) Transferencias, degradaciones, promociones y separaciones.

En general se utilizan diversos dispositivos y subsistemas en sistemas diseñados para administrar el proceso de colocación. Estos dispositivos o subsistemas incluyen tablas y diagramas, formas de solicitud,

entrevistas, pruebas, verificaciones de referencia, exámenes físicos, revisiones del desempeño, y entrevistas de salida.

LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Una descripción independiente es la siguiente:

- **La evaluación**, consiste en la *apreciación del desempeño de los empleados*.²⁴ Esta etapa es importante, ya que con ella se pretende tomar decisiones acerca de la selección, corrección, capacitación y desarrollo, incrementos de pago, promociones, transferencias, disciplinas, etc. Y en base a esto se pueda tomar una decisión adecuada.

- **La capacitación y desarrollo**, consiste en incrementar los conocimientos de los empleados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, así como lograr su preparación hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales. Además también se encuentran las demandas, los desafíos y las experiencias del mismo puesto, las cuales tienen como finalidad un crecimiento personal.

PROCESO DE COMPENSACIÓN Y RECOMPENSA.

El proceso de la compensación es una compleja red de subprocesos dirigidos a la remuneración de personas por

²⁴ WENDELL L. French, "Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos", Editorial Limusa, Primera Edición, México, pág. 334.

servicios que prestan y a motivarlos para lograr niveles deseados de desempeño.²⁵

Dentro del proceso de compensación, encontramos a los pagos de sueldos y salarios, otorgar otros beneficios como seguros, vacaciones y ausencias por enfermedad, y otorgar recompensas como pueden ser financieras, aprecio, privilegios y símbolos de posición.

EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA.

Se define el proceso de negociación colectiva, desde el punto de vista social como: "Una compleja red de sucesos que sirve para establecer el precio de la mano de obra, para fijar horarios, condiciones de trabajo, para introducir un elemento adicional de democracia en relación entre empleados y empleadores".²⁶

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo de personal, se podría definir, como una amplia gama de estrategias para mejorar las organizaciones. Para Wendell French y Cecill Bell Jr., definen al desarrollo organizacional como el esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y de solución de problemas de una organización, en particular a través de una administración más efectiva y colaborativa de la cultura de la administración, con énfasis especial en la cultura de

²⁵ ALPANDER Guvencg; "Planación estrategia aplicada a los Recursos Humanos"; traductora Margarita Cárdenas; México; 1985.Pág. 256 .

²⁶ *Ibip*, pág.507.

equipos de trabajo formales, con la existencia de un agente de cambio o catalizador, y el uso de la teoría y técnica de las ciencias de la conducta, incluyendo la investigación de acciones.

Estructura social, ello permite que al seguir la historia de esta área en los países industrializados se siga también la de México en términos generales.

2.5 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

2.5.1 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

La unidad de medida en cualquier órgano social se llama puesto, de ahí la importancia de su análisis.

A principios de siglo, cuando los reformadores industriales buscaban mejores métodos para manejar las fábricas, un francés llamado Henri Fayol atrajo especial atención al atribuir su éxito como director industrial a los principios de organización desarrollados en las fábricas bajo su dirección. Sostenía que aplicando estos mismos métodos cualquiera podía obtener éxito.

Antes del presente siglo, los hombres de negocios formaban las organizaciones haciendo experimentos de tanteo, y, otras muchas veces, simplemente por instinto. En 1929, Fayol mostró las ventajas de proyectar la organización de acuerdo con principios científicos. A partir de entonces, gran cantidad de lo que él consideraba como reglas de conducta en la organización, se han hecho de uso común en la

dirección del comercio y la industria, en el gobierno y en el servicio público. Los principios de organización son los siguientes:

- 1) **División del Trabajo:** Tiene por objeto "producir más y mejor con el mismo esfuerzo" y tiene como consecuencia, la especialización de las funciones y la separación de poderes.
- 2) **Autoridad:** Es, "el derecho a mandar y poder de hacerse obedecer".
- 3) **Disciplina:** La define como "la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto". Señala como los medios de establecerla y mantenerla: a) los buenos jefes en todos los grados; b) las convenciones las más claras y equitativas que sea posibles y c) las sanciones penales juiciosamente aplicadas.
- 4) **Unidad de Mando:** "Para una acción cualquiera un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe". Considera la dualidad de mando como fuente de perpetuo conflicto.
- 5) **Unidad de Decisión:** Estos es "un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto". Fayol advierte que no debe confundirse este principio con el anterior, ya que la unidad de mando se refiere al funcionamiento del personal y la unidad de dirección al cuerpo social de la empresa.
- 6) **Subordinación del Interés Particular al interés General.** Se refiere a que en una institución el interés de una persona, grupo o departamento no debe primar en contra del interés de la empresa.

- 7) **Remuneración del personal:** Señala "que la remuneración debe ser equitativa, y en la medida de lo posible dar satisfacción a la vez, al personal y a la empresa, al patrono y al empleado.
- 8) **Centralización:** Considera este principio como de orden natural, ya que en todo organismo "del cerebro o de la dirección deben partir las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo"
- 9) **Jerarquía:** "Es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores". La jerarquía no debe violarse, salvo los casos excepcionales en que se hace necesario el contacto directo para el éxito de una operación, siempre con la autorización de los jefes directos, utilizado para ello la conocida pasarela ideada por Fayol.
- 10) **Orden:** Fayol distingue el orden material, para el cual aplica la popular fórmula de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar", y el orden social, para el cual es preciso que haya "un lugar para cada agente y que cada agente esté en el lugar asignado".
- 11) **Equidad:** "Es la combinación de la benevolencia con la justicia".
- 12) **Estabilidad del Personal:** El autor destaca la importancia en la permanencia del personal, principalmente el de los puestos directivos, para la buena marcha de la empresa.
- 13) **Iniciativa:** Establece que debe fomentarse la iniciativa de los empleados. Fayol considera superior al jefe que sabe estimular iniciativa.
- 14) **Unión del personal:** Considera que para aplicar efectivamente este principio, se hace necesario la unidad

de mando, evitando el peligro de la división, ya que esto acarrea perjuicio para la empresa. Estima que la armonía y la unión del personal es uno de los aspectos más importantes de toda institución.

Estos principios, en los que se basa la organización, han sido objeto de estudio continuo; por tanto, a éstos en la actualidad se pueden adicionar otros principios más que pueden ser tomados en cuenta para el establecimiento de toda organización.

ELEMENTOS ESENCIALES DE LA ORGANIZACIÓN.

Un organismo social, o los resultados de la organización, puede decirse, consiste en dos componentes: "Partes y relaciones".

Las partes, pueden considerarse como unidades "trabajo-personas", cada una de las cuales se forma por las tareas que es necesario realizar y por las personas designadas para hacerlo.

Las relaciones, en "trabajo-personas" tienen un lugar como resultado de la importancia comparativa que se da a cada Unidad y la operación de la persona que ejecuta estas tareas respectivas.

2.5.2 ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL.

Si bien es cierto que la organización formal se puede representar gráficamente y a través de un organigrama y de

este ver los puestos que la componen, también es cierto que la organización informal es de tal manera dinámica que no se puede representar gráficamente por lo que cada uno de los análisis de puestos debe prever los contactos que habrá entre ellos a fin de planear o prever el clima de las organizaciones.

Todo organismo social de hecho es en sí formal, sin embargo puede contener varios grupos organizados adicionalmente de carácter informal. La "organización formal", es aquella estructura organizacional planeada, y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva.

Una organización formal se identifica por dos características:

- a) Una estructura en la cual el personal trabaja colectivamente para alcanzar los objetivos del grupo.
- b) Una estructura que permite el desempeño efectivo de las actividades relacionadas con el objetivo.

La organización formal, es el resultado de decisiones explícitas y de naturaleza prescriptiva, una "guía" de la manera en que las actividades deben ser realizadas. Se puede representar mediante un organigrama y se incluye en los "manuales de organización", descripción de puestos, otros documentos formales.

Una "organización informal" está caracterizada por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia objetivos definidos del grupo.

Cualquiera que haya participado en una organización, reconoce que ocurren muchas interacciones, que no están prescritas por la estructura formal. Es decir se refiere a los aspectos del organismo que no están formalmente planeados sino que surgen de manera espontánea de las actividades e interacciones de los participantes.

2.5.3 DIVISIÓN DEL TRABAJO

Crea especialización que significa darle a cada colaborador una tarea que pueda ser realizada por este delimitando su responsabilidad y autoridad (puesto).

La división del trabajo es la asignación de tareas especializadas a los miembros de un grupo. Cuando se coordinan los esfuerzos individuales, se obtiene como resultado el logro de objetivos colectivos.

La división departamental y asignación de funciones, entre más grande sea la empresa, habrá más división de trabajo, más especialización y más departamentos. Esta decisión de división del trabajo da lugar a uno de los principios de la administración y punto de partida de toda organización compleja, aunque no es fácil lograrlo.

De ahí que la división del trabajo, requiere de que las diferentes operaciones se organicen de tal manera que haya

posibilidad de asignarlos al personal. Y es necesario que se establezcan políticas y normas para distintas personas o unidades administrativas que intervienen en la organización, a fin de mantener uniformidad en las decisiones.

EXTENSIÓN DEL PUESTO.

Algunos organismos sociales han encontrado que la sobre especialización tiene efectos negativos sobre la eficiencia de la producción. La práctica de que el trabajador crea sentimientos negativos hacia sus puestos es porque encuentran su labor aburrida, monótonas y tan fragmentadas que no ven su contribución en el producto terminado. Esto da como resultado inconformidad, moral baja, falta de interés y disminución de la eficiencia. Los programas de la extensión del puesto se diseñan con el fin de elevar la moral y la eficiencia, aumentando el número de tareas que desempeña el trabajador.

Para toda organización, debe existir un equilibrio óptimo entre la división del trabajo y la extensión del puesto. El organismo social de maximizar la eficiencia de la especialización y minimizar sus efectos sobre la moral y la productividad del personal.

2.5.4 LA ACCIÓN DE ORGANIZAR.

La acción de organizar implica la creación de una estructura que funcione con eficiencia para lograr los objetivos de un organismo. Para alcanzar una acción

organizativa efectiva se requiere considera dos aspectos: "requisitos estructurales y una lógica de la estructura".

A) REQUISITOS ESTRUCTURALES. Se recomiendan para una organización efectiva los requisitos siguientes:

- La estructura orgánica permite la coordinación de las actividades necesarias para lograr objetivos organizacionales.
- La estructura orgánica aprovecha las formas de autoridad administrativa formalmente prescritas.
- La estructura orgánica refleja el ambiente físico y social del organismo.
- La estructura orgánica cuenta con personal cuyas habilidades están interrelacionadas con las responsabilidades de su puesto.

B) LÓGICA DE LA ESTRUCTURA. Los administradores que tienen que llevar a cabo la acción de organizar y reorganizar una estructura organizacional, pueden aplicar la lógica a su actividad, sugiriendo la siguiente secuencia:

- Determinar los objetivos generales del organismo.
- Establecer objetivos, políticas y procedimientos específicos que se deriven de los objetivos generales.
- Identificar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Agrupar las actividades de manera que los recursos y las habilidades del personal se utilicen más eficientemente.

- Crear un puesto para cada grupo de actividades con autoridad suficiente para dirigir las operaciones intergrupales.
- Establecer una cadena de mando y flujos de comunicación para coordinar las actividades departamentales.
- Buscar formas más flexibles de organización de manera que el organismo social se pueda adaptar a condiciones cambiantes.

Una vez conocidos y definidos los objetivos que se pretenden alcanzar y las políticas que normarán su cumplimiento a través de una organización formal, es conveniente elaborar un listado, lo más detallado, claro y conciso posible de las funciones que se consideren indispensables para alcanzarlos.

Ya que hay que trabajar, lo principal es saber "en qué consiste ese trabajo". Por supuesto, siempre es posible hacer el trabajo que nos salga al paso y mientras tanto preocuparnos por el resultado final, especialmente si la función recae sobre esa persona o un grupo. Sin embargo, cuando se trata de un grupo más amplio, hay que determinar de antemano las tareas más importantes que se deben realizar y quiénes deben encargarse de ellas, para evitar repeticiones de cualquier índole.

La organización no constituye, por lo general, un problema cuando la empresa es de reciente creación, porque siempre hay exceso de trabajo. Con la madurez y una mayor estabilidad, la situación cambia. Existe más personal, y

con frecuencia se pierde tiempo en tareas sin ninguna importancia o que tienen que ver muy poco con los objetivos generales empresa.

Cuando un administrador decide cambiar una estructura de organización, generalmente empieza por bosquejarlo en un papel. Y así aparece un nuevo organigrama. Cuando hace esto, el administrador quizá opine 'ahora pasamos de una organización por funciones a una organización por producto' o quizá diga: "Vamos a estar menos centralizados de aquí en adelante".

Esta forma de accionar es un síntoma lejano del planteamiento efectivo de la organización. Un cambio de organización debiera considerarse como un deliberado esfuerzo para cambiar el modo en que actúa realmente la organización.

2.5.5 PROCESO PARA PROYECTAR ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN.

Para evitar que el "bosquejo de un organigrama caiga en la trampa" se sugiere un proceso para concebir del principio al fin una nueva estructura orgánica. Este proceso facilitará la tarea, algo compleja, de separar los aspectos que han de tomarse en cuenta, en lo que concierne a la estructura de los muchos aspectos de una organización que producen un efecto importante en el modo de actuación de la misma. Este permitirá también relacionar la decisión sobre estructura con los objetivos de la empresa.

El proceso para proyectar la estructura de organización se compone de las siguientes etapas:

1. FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL ORGANISMO SOCIAL.
2. ELECCIÓN DEL TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.
3. ELECCIÓN DEL MÉTODO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN.
4. DECIDIR POR UNA ESTRUCTURA QUE PROPORCIONE ÓPTIMOS RESULTADOS.

LA PRIMERA ETAPA, Se refiere a establecer objetivos de la estructura tomando en cuenta la naturaleza del comportamiento que puede esperarse. Puede considerarse, por ejemplo, el objetivo del crecimiento duplicar el volumen de ventas en determinado tiempo. El sugerir establecer objetivos, como primera etapa, quiere decir que sea específico acerca de las consecuencias y resultados que han de alcanzarse.

Con frecuencia falta una clara exposición de los objetivos de un organismo social. Los administradores claves tendrán objetivos bastante diferentes. Esta diferencia de propósito, sin resolver, conducirán muy probablemente a conclusiones diferentes acerca de las opciones estructurales.

LA SEGUNDA ETAPA, se refiere a la forma que adoptará la estructura orgánica de la empresa. Existen varios tipos de estructuras organizacionales (lineal, funcional, línea y asesoría, etc.), bajo los cuales podría configurarse un organismo.

Ya que la estructura organizacional es un mecanismo proyectado para ayudar a alcanzar objetivos; hay que tomar en cuenta una serie de "factores" que influyen en el tipo de decisión para elegir la estructura de la organización más conveniente, estos factores son los siguientes:

1. ACTIVIDAD

- Programática
- Rutinaria

2. TEMPORALIDAD

- Permanente
- Temporal

3. ÁMBITO

- Pequeño
- Grande

4. RELACIONES

- Independientes
- Interrelacionada

5. RECURSOS

- Humanos
- Financieros
- Materiales

LA TERCERA ETAPA, se aboca a las maneras en que puede dividirse el trabajo, aspecto conocido como "Departamentalización". Consiste en determinar el grado en el que se deberán desdoblarse y crearse departamentos diferentes, dependiendo principalmente del recurso financiero. Por ejemplo, crear un nuevo departamento implica asignarle un número determinado de subordinados, por

tanto, representa también costos extras y esos deberán estudiarse con detalle, comparándolos contra los beneficios esperados.

A) DEPARTAMENTALIZACION POR PROPÓSITO. Comprende la disposición del trabajo de acuerdo a los productos, clientes, situación geográfica. Los departamentos se crean en torno a objetivos o producción específica y autónoma, y en este tipo el grado de división del trabajo se hace énfasis en una orientación externa (medio ambiente). Dentro de esta clasificación hay tres maneras básicas de departamentalizar el trabajo por propósito:

Por producto, consiste en hacer la división del trabajo de a lo que se va a producir, por ejemplo: aislantes-antibióticos-perfumes, etc.

Por clientes. El trabajo se dispone en torno a determinados clientes o mercados. Un ejemplo de sustancias químicas que e departamentos separados para servir a sus mercados industriales y de consumo.

Por territorio. Consiste en disponer departamentos para determinados territorios, por ejemplo, una cadena hotelera podría resolver establecer divisiones geográficas, zona norte, zona sur, zona centro y hacer a un funcionario responsable por la operación de todos los hoteles de la zona.

Este tipo de departamentalización tiene varias ventajas, principalmente porque estos departamentos, tienden a ser relativamente autónomas y fáciles de coordinar

internamente. Reuniendo en un solo jefe todo el trabajo de un proyecto, se presta atención continua al producto, al cliente o a la localidad.

B) DEPARTAMENTALIZACION POR PROCESO. Tiende a separar distintos departamentos funciones como "Producción, compras, etc.," lo cual da por resultado mayor eficiencia. Esta forma de división del trabajo aprovecha la especialización y resulta eficiente en muchos casos. Existen dos maneras de departamentalizar y el trabajo por procesos:

- Por funciones. Consiste en crear unidades en torno a operacionales principalmente del organismo por ejemplo: producción, ventas, finanzas, personal, etc.
- Por procesos. Es aquella en que se puede ejecutar la departamentalización por proceso dividiendo el trabajo de acuerdo a administrativas, por ejemplo: Planeación, organización, etc. El trabajo también se puede dividir con base en tecnología con departamentos separados, por ejemplo: ensamblado, troquelado, pulido, pintura, etc.

Este tipo de departamentalización tiene varias ventajas, u cuales es que al hacer gran énfasis en una determinada tarea o función lleva con frecuencia a aumentar la destreza y la competencia técnica y por consiguiente a mejorar la eficiencia. También facilita un control centralizado, puesto que los jefes de funciones especializadas dependen de más de una unidad central que coordina su trabajo.

CUARTA ETAPA, DECIDIR POR UNA ESTRUCTURA QUE PROPORCIONE ÓPTIMOS RESULTADOS.

La decisión de optar por una estructura radica en que se piensa que dará los resultados esperados, sin embargo, estos resultados los podemos conocer a ciencia cierta en el transcurso del tiempo, cuando esta nueva estructura esta funcionando y a través de ella se están llevando a cabo los procesos, es hasta en ese momento cuando se pueden evaluar los resultados si son óptimos o no.

2.5.6 PLAN GENERAL DE ORGANIZACION.

Para llegar al diseño de una estructura organizacional lógica hay que definir y agrupar las tareas a realizarse. La primera pregunta que debemos hacernos es:
¿Cuáles son las más importantes tareas a realizar?

Para ello es conveniente realizar un "plan de trabajo" que permita diseñar la organización por el funcionario o el especialista a quien se le hay encomendado esta función. Dicho plan de trabajo puede incluir entre otras las siguientes actividades:

1. Elaborar un listado de las actividades necesarias para cumplir con los objetivos y planes.
2. Agrupar tales actividades por su similitud, y de acuerdo al criterio de departamentalización que se adopte.

3. Asignación de actividades a unidades de trabajo específicas.
4. Definir los deberes, responsabilidades y autoridad de cada unidad de trabajo.
5. Determinación del tipo de relaciones que tendrán entre sí dichas unidades y éstas con el exterior.
6. Elaboración de gráficas de organización.
7. Descripción de puestos y especificación de los mismos, de preferencia, por unidad de trabajo definido.
8. Diseño de los espacios físicos que ocupará la organización en general y cada una de las unidades de trabajo.
9. Diseño de sistemas y procedimientos administrativos.
10. Elaboración de manuales administrativos (de organización de procedimientos, de políticas).
11. Aprobación del "Proyecto de organización" por parte de las personas responsables (alta administración, jefes de área).
12. Implantación y evaluación de la organización y su funcionamiento, tomando como base los objetivos y planes que se definieron al principio.

2.5.7 GRÁFICAS DE ORGANIZACION.

A fin de ayudar a visualizar las principales relaciones de la organización formal nos podemos auxiliar por medio del uso de organigrama. Consiste en "Una forma gráfica que muestra las funciones principales, relación básica entre ellas, los canales de autoridad formal a quién tiene autoridad sobre quién".

En la práctica existen varios criterios para dar un nombre que designan este tipo de gráficas en la que se muestra la estructura organizacional de la empresa. Se le denomina con los nombres de: Carta de organización, organigrama, cuadros jerárquicos, cartograma, organigrama.

En su mayoría los autores norteamericanos los designan con el nombre de "Cartas de organización", Organigramas (E. Dale, field, G.R. Terry).

Los autores europeos los designan con el nombre de "Cuadros de organización" "Cartogramas", organigrama (H. Fayol, M. Aumage Lansburgh).

En nuestro país se les designan con el nombre de "Organigramas o Organigramas" (sobre todo en el sector público).

El arreglo acostumbrado de un organigrama consiste en m funciones operacionales principales en la parte superior, con funciones subordinadas en niveles sucesivamente descendentes. En la práctica, se sigue un proceso para la elaboración de organigramas, abarcando los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables.
2. Compararla contra una lista de comprobación.
3. Preparar los cuadros o plantillas.
4. Confeccionar el organigrama.

Lista de comprobación. Consiste en dar respuesta a una serie de interrogantes, entre las que están:

- ¿Es necesaria la función para la organización?
- ¿Describir la función y subfunciones principales?
- ¿En qué nivel debe colocarse la función?
- ¿A qué función deberá informar función?
- ¿Qué funciones deberán informar a esta función?

CONTENIDO DEL ORGANIGRAMA. Un organigrama debe contener básicamente los siguientes datos:

- Títulos o descripción concentrada de las actividades (Nombre del organismo y la función que se define).
- Nombre de quién elaboró el organigrama.
- Lugar y fecha de elaboración
- Autorización del organigrama (de la alta dirección, y del responsable de la función).
- Explicación de la simbología utilizada (Líneas de coordinación, asesoría, etc.).

CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS. Los organigramas los podemos clasificar de acuerdo a arreglos convencionales. Las funciones que se desempeñen, su agrupamiento y sus relaciones entre una y otra quedan indicadas en el organigrama.

Los organigramas se pueden clasificar convencionalmente en tres grupos, de acuerdo con su:

1. CONTENIDO
2. ÁMBITO DE APLICACIÓN
3. PRESENTACIÓN

2.6 LA REORGANIZACIÓN

2.6.1 GENERALIDADES.

Con frecuencia un organismo social logra dejar atrás estructura corriente cuando: nuevos productos, nuevas funciones, nuevos procedimientos, nuevo personal, etc., se han añadido y aumentado su magnitud. Por tanto tiene que adecuar y modernizar su estructura organizacional y estar de acuerdo con la dinámica actual.

Un trabajo de "reorganización" puede ser efectuado por consultores ajenos al organismo y le proporcionará a éste, un conocimiento especializado, mayor experiencia y un punto de vista externo a sus problemas.

Como quiera que sea, un estudio de esta naturaleza deberá realizarse cuando los miembros de la alta administración del organismo reconozcan se les haga reconocer la existencia de esta necesidad, y por lo menos estén de acuerdo en la forma general y además de estar intelectualmente preparados para aceptar que las unidades administrativas subordinadas proporcionen la cooperación necesaria.

El buen éxito del trabajo del consultor dependerá hasta cierto del apoyo y tiempo que le otorgue la alta

administración además participación de los funcionarios en general.

El proyecto presentado en general para este tipo de trabajos deberá ser adoptado a la situación correcta una vez que se disponga de inconformidad confiable del organismo a analizar administrativamente.

Por tanto dentro de este contexto encontramos el "proceso de reorganización" como actividad indispensable y permanente de los organismos sociales, ya que su realización permite a los responsables de la gestión cumplir más adecuadamente con su cometido.

2.6.2 OBJETIVOS DE LA REORGANIZACION.

En todo proyecto de reorganización hay que considerar y determinar los objetivos de este, los cuales serán guía para desarrollar el trabajo respectivo, entre los propósitos que se persiguen para desarrollar un proyecto de esta naturaleza están los siguientes:

1. Aumentar la "eficiencia" el desarrollo de las operaciones del organismo para obtener un mejor aprovechamiento de sus recursos.
2. Definir con exactitud las "líneas de autoridad" para evitar situaciones como: duplicidad de autoridad, excesiva centralización, que el número de niveles de autoridad sean demasiados y estructuración difícil de entender.

3. Lograr una mayor "coordinación" entre las actividades internas de las unidades administrativas para promover una sincronización y armonía de las formas de operar.
4. Lograr mayor "control" de las operaciones que se desarrollan mediante un análisis y evaluación de la información para evaluar si lo realizado se apega a lo planeado y en su caso aplicar medidas correctivas.
5. Determinar las funciones es decir definir y agrupar las tareas a realizarse para determinar el fin que se persigue y luego lo necesario para alcanzarlo.
6. Establecer una "comunicación efectiva" para estar al tanto de las actividades departamentales como interdepartamentales, por medio de informes periódicos sobre su actuación y los resultados obtenidos.
7. Establecer adecuadas "relaciones" con el personal, la cooperación es un requisito indispensable para asegurar el buen trabajo colectivo y se puede alcanzar simplemente por medio del contacto diario.

MANIFESTACIONES QUE DETERMINAN LA NECESIDAD DE UNA REORGANIZACION. De manera semejante al organismo humano, también en el social cuando sufre alteraciones su funcionamiento normal aparecen determinados síntomas que lo alertan, con el propósito de que se corrijan, de tal manera que pueda seguir operando con la eficiencia planeada. Así mismo, las desviaciones o fallas que pueda tener un organismo puedan ser originadas por dos causas fundamentales:

LA PRIMERA, por deficiencias internas y **LA SEGUNDA**, por factores externos producidos por el medio ambiente con el

cual interactúa. El hecho de que exista la necesidad de una reorganización, no debe ser motivo de preocupación, sino el no percatarse de las anomalías para solucionarlas, pues de lo contrario, el desconocimiento de las mismas conducirá a prolongar una inadecuada actuación, la que, con el tiempo, pondrá en peligro la existencia del organismo, o le acarreará fuertes crisis organizacionales que repercutirán principalmente en su situación financiera, en la consecución de sus objetivos y en su imagen a la colectividad.

2.6.3 EL PROCESO DE REORGANIZACION

El proceso de reorganización es una actividad imprescindible y continua en todo organismo social, por tanto es un proceso dinámico y para su comprensión habrá que dividirlo en elementos o fases.

A. DETERMINAR Y ANALIZAR LOS OBJETIVOS DEL ORGANISMO.

Cuando nos encontramos ante una reorganización, es decir cuando se trata de dar una nueva estructura orgánica a una empresa o área que ya este trabajando, lo cual resultará más común.

Considerando que los objetivos son "la expresión cualitativa de un fin o propósito que se pretende alcanzar", constituye la meta hacia la que debemos orientar invariablemente nuestro esfuerzo de estructuración . En esta fase se conocerán los objetivos del organismo, objetos de estudio y se determinará si están bien definidos éstos.

Es conveniente aclarar que no únicamente los objetivos hay que estudiar sino otros aspectos más que forman lo que se conoce como las "bases para la estructuración", y que son los siguientes:

- OBJETIVOS
- POLÍTICAS
- PROCEDIMIENTOS
- FUNCIONES

Esta fase se desarrolla por lo general en la unidad orgánica que se va a reorganizar y a través, de técnicas de investigación (la entrevista, el cuestionario, la observación directa, la investigación documental). Es necesario tener presente que la información recabada en esta etapa, servirá base para el desarrollo de las siguientes, razón por la que obtendremos la información más relevante.

B. ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA MODIFICAR LA ESTRUCTURA ACTUAL

Aquí se trata de pensar en términos de lo que realmente es la mejor organización, en el personal del que se puede disponer mediante su desarrollo, en la relación de autoridades que deben existir y en las combinaciones de actividades que proporcionen los mejores resultados, tales como:

- a) Determinación de una nueva estructura organización.
- b) Definición de líneas de autoridad y responsabilidad.

- c) Asignación de funciones y actividades.
- d) Fijación de políticas administrativas.
- e) Determinación de sistemas y procedimientos administrativos
- f) Determinación de nuevos controles.
- g) Coordinación de funciones y actividades.
- h) Adecuadas relaciones humanas, etc.

C. IMPLANTACION DEL PLAN DE REORGANIZACION

Parte del plan de reorganización debe llevarse a cabo en forma inmediata y por tanto surgen las siguientes preguntas:

- ¿Qué medidas deberán tomarse en cuenta para llevarse a cabo con éxito esta parte del plan?
- ¿Deben algunas partes del plan cubrirse sobre determinado período de tiempo?

De ser así hay que fijar un programa para todas las actividades requeridas, de manera que el plan pueda progresar sobre una base ordenada y predeterminada. Toda la labor realizada en las anteriores fases pueden llegar a ser inútil si no contamos con el apoyo de la alta administración y con la colaboración de los funcionarios responsables de cada unidad administrativa, por ello deben buscarse:

- a) Cambio de impresiones con la alta administración y funcionarios sobre la reorganización propuesta.
- b) Explicación de los resultados y ventajas de la nueva organización y modificación de la actual.

- c) Capacitación del personal sobre aspectos y especialidades de los nuevos sistemas y procedimientos administrativos.
- d) Explicación al personal sobre detalles de la nueva estructura o sistemas de organización.
- e) Persuadir al personal para lograr su colaboración, exponiéndole las ventajas de las modificaciones.

D. CONTROL SOBRE LAS MODIFICACIONES.

Si lo propuesto y aceptado no es llevado a la práctica con base a los lineamientos establecidos, será inútil lo realizado, por tanto, resultará útil hacer revisiones periódicas para dar solución al funcionamiento uniforme de las nuevas organizaciones.

CAPÍTULO 3

LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

3.1 ANTECEDENTES DEL H. AYUNTAMIENTO DE VERACRUZ.

3.1.1 INTRODUCCIÓN.

La conquista española propició, para efectos de organización de la vida local, la introducción del municipio como fórmula de dominio y colonización, ya que la fundación del primer Ayuntamiento en la Villa Rica de la Vera Cruz, en Abril de 1519, le asignó a Cortes la legalidad y legitimidad para emprender la conquista de tierras de la Nueva España.

Los Ayuntamientos que se integraron en la Nueva España fueron "fiel transplante del viejo Municipio Castellano de la Edad Media". Estos desempeñaron un papel importante en la vida pública de las Ciudades Novo hispanas, por ser en

primer término la institución encargada de llevar los anhelos generales de las poblaciones ante las Autoridades Virreinales Peninsulares, en segundo, por ser la instancia política jurídica que daba forma legal al dominio, que los grupos oligárquicos ejercían sobre su ámbito local.

A través de los Ayuntamientos, los grupos de comerciantes, militares, propietarios y eclesiásticos delinearon paulatinamente los contornos y los movimientos de la sociedad que buscaban. El control de los cargos municipales les permitió administrar la ciudad por medio del manejo de ramas tan vitales como: Limpia pública, Seguridad, Abastecimiento, Educación, Finanzas, mejoras materiales, agua, etc.

El Municipio en el siglo XIX. En el ámbito general del naciente Estado Mexicano, El Municipio tuvo poca consideración: así, en la constitución de Apatzingán de 1814 se menciona que "en los pueblos, villas y ciudades continuarán respectivamente los gobernadores, los ayuntamientos y demás empleos, mientras no se adopte otro sistema". Ni en el acta constitutiva ni en la constitución de 1824 se hace mención alguna a los Municipios. La sexta de las siete leyes constitucionales de 1836, disponía que los Ayuntamientos fueran popularmente electos.

Los Ayuntamientos fueron reglamentados por la Ley del 20 de marzo de 1837, la cual colocaba a los alcaldes en el nivel inferior de la escala jerárquica que a través de subprefectos y gobernadores llegando hasta el Presidente de la República.

Las bases de organización Política de la República Mexicana, elaboradas por la junta Nacional Gubernamental, convocada por Santa Ana en 1843, hicieron mas dependientes a los Ayuntamientos en relación a las juntas, por la razón de que éstas tenían la facultad de establecer corporaciones y nombrar Funcionarios municipales, expedir sus ordenanzas reglamentos de la policia municipal. El Estatuto Orgánico Provisional expedido por Comonfort en 1856, colocó a los Municipios directamente bajo la autoridad de los gobernadores. La Constitución Política de 1857 marginalmente mencionó al municipio en relación a la contribución a los Gastos Municipales y a la inscripción al Padrón Municipal.

3.1.2 EL MUNICIPIO EN EL SIGLO XX

En virtud de la existencia de, los jefes políticos que habían mermado la libertad municipal y ante la teoría profiriera de que fuese simple y llanamente instancias administrativas, surgen pronunciamientos a favor de la libertad municipal. En el programa y manifiesto del Partido Liberal Mexicano, publicado en 1906, se sostenía la necesidad de suprimir a los jefes, reorganizar los municipios desaparecidos, robustecer el poder municipal, en este mismo sentido se manifestó el partido democrático, encabezado por el hijo de Benito Juárez, en el año de 1909.

Así mismo, en el plan de San Luis, se destacó la necesidad de recobrar la libertad y la no reelección de las autoridades municipales, de esa el Plan de Ayala se manifestó por alcanzar la independencia de los municipios

procurándoles una amplia libertad de acción que les permitiera atender eficazmente a los intereses comunales y los preservará de los ataques y sujeciones de los gobiernos Federales y Estatal. Así mismo, en el Palacio de Empacadora pronunciado por Orozco, se destacaba que administrar sus arbitrios y fondos. Así convenga, abrasó este movimiento en las adiciones del plan de Guadalupe se expresaba que era necesario el establecimiento de la libertad municipal como institución constitucional.

Carranza en su proyecto de Constitución en el año de 1916, se refería a los municipios: "Es sin disputa una de las grandes conquistas de la Revolución, como que la base del gobierno libre, conquista que no sólo dará libertad política a la vida municipal, que también le dará independencia económica.

Finalmente, el artículo 115 se redactó de la manera siguiente: "Los Estados adoptarán para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el municipio libre, conforme a las bases siguientes:

1. Cada municipio será administrado por un Ayuntamiento de elección popular directa y no habrá ninguna autoridad intermedia entre éste y el gobierno del estado.
2. Los Municipios administrarán libremente su hacienda. la cual se formará de las

contribuciones para atender las necesidades municipales, y

3. Los Municipios serán investidos de personalidad jurídica para todos los efectos legales.

El artículo fue aprobado con 88 votos a favor y 62 en contra.

Siguiendo esta historia del Municipio Constitucional Mexicano no ha habido iniciativas de reformas al artículo 115 hasta nuestros días con el objeto de fortalecer el concepto de Municipio Libre. En el apéndice A, se anexan diagramas que muestran esquemas normativos respecto de la administración municipal.

3.2 IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

3.2.1 INTRODUCCIÓN.

El manejo de personal implica el manejo del recurso máspreciado de la organización. El H. Ayuntamiento de Veracruz cuenta actualmente con mas de 2000 empleados, siendo el primer Ayuntamiento de México y uno de los más cuantiosos a lo que presupuesto se refiere.

La siguiente es una relación de responsabilidades que por si solas explican la importancia o necesidad de esta unidad administrativa:

I.- Seguimiento e implantación de controles internos para:

A) Evitar pago indebido.

B) Mantener una plantilla de personal que realice trabajo efectivo.

C) Evitar erogaciones por conceptos diversos que sean consideradas innecesarias e injustificadas (tiempo extra, pago de vacaciones, pago por suplencias, pago por días festivos).

D) Rotación de personal en las áreas que por tipo de servicio que prestan y área que labora se crean compromisos que afecten la buena imagen de la institución.

E) Calificar retardos e inasistencias, así como faltas administrativas de acuerdo al reglamento interno, a las condiciones generales de trabajo con ambos sindicatos respaldado por el marco legal que nos rige (Ley Estatal del Servicio Civil para el Estado de Veracruz y la Ley Federal del Trabajo como supletoria). Así como dar seguimiento a las acciones que se deriven de las mismas de acuerdo a los procedimientos legales establecidos.

F) Expedir pases médicos al DIF a usuarios que han requisitado debidamente sus expedientes y que los avalan según lo controles internos como derechohabientes.

II.- Reestructurar la plantilla por medio de la ubicación del personal en el área real de adscripción y de acuerdo a la organización municipal.

III.- Actualizar permanentemente lo correspondiente al personal que cotiza al I.M.S.S..

IV.- Mantener vigentes y actualizados los asuntos que ligan a la Entidad Pública Municipal con el I.P.E. por el personal Sindicalizado que cotiza (Sindicato de Empleados Municipales).

V.- Participar en mesas de negociación que traten lo relacionado con los pliegos petitorios y condiciones generales de trabajo de los Sindicatos de Empleados Municipales y trabajadores de la Limpia Pública.

VI.- Promover reuniones permanentes con los titulares de las diferentes áreas a efecto de sentar lineamientos que permitan una interrelación de entendimiento y apoyo para la operación.

VII.- Todas las que emanen de la superioridad.

VIII.- Promover la actualización y capacitación del personal.

3.2.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTÓ, DE RECURSOS HUMANOS DEL H. AYUNTAMIENTO DE VERACRUZ.

Las siguientes descripciones corresponden a las funciones generales del departamento de recursos humanos, específicamente en el H. Ayuntamiento de Veracruz.

A. NOMINA

1. Integrar y resguardar expedientes del personal en general.
2. Implementar controles internos para incapacidades, vacaciones, pagos quincenales de nómina. permisos económicos, embargos judiciales, tiempos extras, primas dominicales y en general de todos os conceptos prestaciones que generen pasos o beneficios al personal.
3. Tramitar y solicitar a la dirección de egresos pagos de reembolso,
4. Calificar retardos y faltas y tramitar los descuentos correspondientes,
5. Codificar movimientos de alta, baja, cambios de categoría y modificaciones.
6. Calcular el pago de tiempo extra y tramitar su pago,
7. Recopilar nómina quincenal.
8. Tramitar créditos solicitados por personal sindicalizado ante FONACOT,
9. Elaborar y tramitar nómina complementaria quincenalmente.
10. Tramitar quincenalmente la nómina mecanizada.
11. Realizar comparativos de conceptos de nómina.
12. Instrumentar mecanismos y procedimientos económicos,
13. Control de permisos económicos,
14. Control de permisos con y sin goce de sueldo,
15. Control de suplencias,
16. Gestionar préstamos para personal.
17. Certificar cartas poder para cobros de empleados incapacitados,
18. Emitir circulares sobre días festivos,

19. Proporcionar a contabilidad información para cálculo de crédito al salario,
20. Tramitar descuentos por préstamos de lentes a corto plazo,
21. Elaborar credenciales de todo el personal del H. Ayuntamiento,
22. Reposición de credenciales.
23. Seleccionar y calificar al personal de nuevo ingreso, mediante exámenes.
24. Recepción y verificación de documentación para trámite de becas.

B. PROCEDIMIENTOS LABORALES

1. Coordinar con el jurídico para proceder al trámite de bajas del personal conforme a la ley,
2. Calcular y proponer para su autorización finiquitas y liquidaciones.
3. Coordinar con el departamento jurídico para la atención y seguimiento a demandas laborales,
4. Recibir, verificar y tramitar pagos por lista de raya, así como controlar y elaborar los contratos por tiempo determinado de dichos empleados.

C. PRESTACIONES Y SERVICIOS

1. Recepción y verificación de documentación para trámite de becas,
2. Efectuar revista de supervivencia a empleados jubilados e incapacitados permanentes,
3. Tramitar y calcular ante el I.M.S.S. altas, bajas, avisos de modificación de salarios y liquidaciones del

- Personal Sindicalizado (Sindicato de Empleados Municipales) y de la Policía Intermunicipal,
4. Requisar formas de ST-1 para riesgo de trabajo del Personal Sindicalizado y Policía Intermunicipal,
 5. Investigar y verificar ante el I.M.S.S. sobre incapacidades continuas,
 6. Atender solicitudes de empleados para atención médica vía D.I.F. Municipal.
 7. Coordinar con el D.I.F. trámites estipulados en convenios de trabajo de los sindicalizados,
 8. Tramitar hoja de servicios para personal en vía de jubilación y pensión por incapacidad ante el I.P.E.,
 9. Tramitar jubilación ante el I.P.E.,
 10. Tramitar préstamos a cortó plazo e hipotecarlos ante el I.P.E.,
 11. Gestionar ante la Universidad Villa Rica Y CONALEP programas del Servicio Social.
 12. Asesorar a todas las áreas respecto a procedimientos.

D. RELACIONES LABORALES

1. Mantener relaciones con representantes sindicales,
2. Negociar con sindicatos lo relativo al contrato colectivo anual,
3. Dar cumplimiento y seguimiento a las cláusulas de los convenios vigentes con los sindicatos.
4. Organizar y coordinar todas las acciones para la realización de los eventos de los siguientes días: Día del niño, Día de la madre, Día del empleado municipal y Día del empleado de limpia pública.

3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Esta sección es el resultado del estudio de campo bajo el cual realice los análisis de puestos del departamento de recursos humanos del H. Ayuntamiento de Veracruz. Cabe mencionar que solo se refiere a los puestos ordinarios y su contenido corresponde en lo general a la estructura señalada en el marco teórico del capítulo 2. Como se ha señalado en el capítulo metodológico, es solo el primer paso en el intento por eficientar el funcionamiento del departamento y coadyuvar a mejorar los servicios que la administración municipal ofrece.

DIRECTORIO

01 Jefe del Departamento de Recursos Humanos

01.1 Secretaria

01.1.1 Archivo

01.2 Supervisor de Recursos Humanos

02 Jefe de nómina

02.1 Encargado de nómina mecanizada

02.1.1 Auxiliar de nómina

02.1.2 Encargada del control de asistencia, I.P.E.
Y FONACOT

02.1.3 Archivo de la Nómina Mecanizada

02.2 Encargado de la nomina complementaria

03 Encargado del Seguridad Social

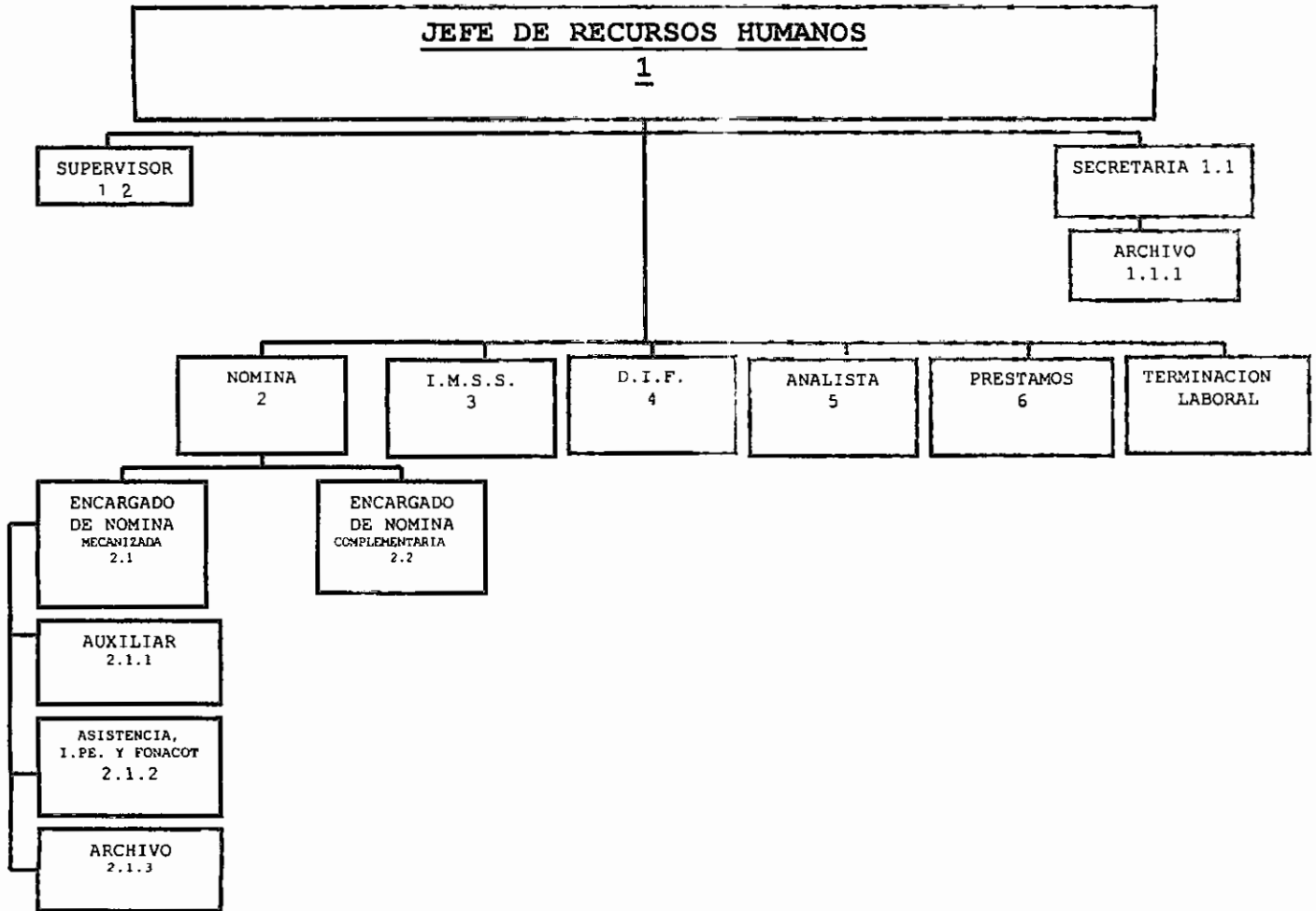
04 Encargado de D.I.F.

05 Encargado del área de computo

06 Encargado de Prestamos

07 Terminaciones laborales

ORGANIGRAMA ACTUAL



PUESTO:	Secretaria
CLAVE:	1.1
Departamentos controlados:	
PUESTOS A SUS ORDENES	
Directamento:	Archivista
A través de sus colaboradores Inmediatos:	Ninguno
CONTACTOS PERMANENTES	
Internos:	Con todas las áreas del M. Ayuntamiento.
Externos:	Las Opticas Mundial, Visión, Osber y París.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Trafico y control de correspondencia.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Operaciones Continuas:

1. Asentar la correspondencia recibida en el departamento de las diferentes áreas.
2. Turnar la correspondencia al jefe del departamento para su revisión.

3. Recibir del jefe del departamento la correspondencia ya revisada con las órdenes del despacho y atención internas, canalizarlas y registrarlas para su seguimiento a los responsables de cada asunto dentro del departamento.
4. Elaboración de oficios y memorándums.
5. Elaboración de órdenes de pago.
6. Atención al público en general.

Operaciones Periódicas:

1. Solicitud de cheques de efectivales.
2. Relación de las órdenes de pago efectuadas mensualmente.

Operaciones Eventuales:

1. Recopilación de la información para la captura del presupuesto anual.
2. Recopilación y elaboración de información para la contestación de los requerimientos del departamento jurídico para la resolución de las demandas laborales.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Habilidad:

1. Conocimiento: Mecanografía, computación, archonomía y Ortografía, Redacción, conocimiento de tramites.
2. De experiencia: mínima de 1 año.
3. Escolaridad: Carrera técnica de secundaria.

Responsabilidad:

1. De segundo grado. Trabajador calificado.
2. Bienes: máquina de escribir, computadora.

3. Información: Toda la correspondencia, solicitudes de los diferentes departamentos.

4. Toma de decisiones: No sigue instrucciones precisas

Esfuerzo:

Físico: Bajo - Trabajo de oficina

Mental: Medio - Alto: Atención, concentrada durante los dictados y en las transcripciones para evitar errores, buena memoria.

PUESTO:	Archivista
CLAVE:	1.1.1
Departamentos controlados:	
PUESTOS A SUS ORDENES	
Directamente:	Ninguno
A través de sus colaboradores Inmediatos:	Ninguno
CONTACTOS PERMANENTES	
Internos:	Con todas las áreas del H. Ayuntamiento.
Externos:	Ninguno

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable de clasificar la documentación ya tramitada y archivar en el expediente correspondiente.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Operaciones Continuas:

1. Apoyo para entrega de correspondencia.
2. Sacar copias.
3. Archivar cartas poder, incapacidades y movimientos de nómina en los expedientes de los empleados.

4. Apoyo en la elaboración de los pases médicos, cuando a la encargada se le comisiona para la elaboración de otra actividad.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Habilidad:

1. Conocimientos: Archinomía, mecanografía, saber leer y escribir, conocer el uso de la guillotina
2. Experiencia: No necesaria
3. Escolaridad: Mínimo secundaria.

Responsabilidad:

1. De primer grado. Trabajador No calificado.
2. Bienes: Ninguno.
3. Información: Relacionada con todos los empleados del H. Ayuntamiento.
4. Toma de decisiones: No sigue instrucciones precisas.

Esfuerzo:

- Físico: Medio - Necesita ser una persona ágil y rápida, trabajo monótono.
- Mental: Medio - Aunque no es necesaria la preparación en el puesto, es importante saber organizar el trabajo.

PUESTO:	Supervisor de Recursos Humanos
CLAVE:	01.2
Departamentos controlados:	
PUESTOS A SUS ORDENES	
Directamente:	Ninguno
A través de sus colaboradores Inmediatos:	Ninguno
CONTACTOS PERMANENTES	
Internos:	Con todas las áreas del H. Ayuntamiento.
Externos:	Junta de Conciliación y Arbitraje

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable de supervisar a los empleados de la entidad pública, así como dar seguimiento pagos de los empleados que se realizan en forma extraordinaria.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Operaciones Continuas:

1. Preparación de la documentación de los finiquitos.
2. Solicitar renuncia a personal de nuevo ingreso.

3. Responsable del fondo fijo del departamento, así como el trámite de reembolso.
4. Preparación de los paquetes de pólizas y soportes que se regresan a egresos y contabilidad.
5. Tramitación de los finiquitos.
6. Atención a personas que acuden al departamento. de Recursos Humanos.
7. Tramitar el pago de reembolsos de sobre cancelados, del personal que lo solicita.
8. Pago de reembolsos.
9. Integración de los expedientes a personal de nuevo ingreso
10. Recepción y atención sobre solicitudes de suplencias o cambios de personal requerido por las diferentes áreas, verificando las necesidades de las mismas.
11. Recepción, atención y seguimiento de las quejas del personal sobre el servicio médico ante el D.I.F. y Hospital Regional.

Operaciones Periódicas:

1. Supervisión del personal del H. Ayuntamiento en las diferentes áreas de trabajo.
2. Atención directa al personal o público que llega al departamento, para solicitar información o algún trámite.
3. Tramitar o gestionar apoyo para servicios médicos (casos especiales) ante el D.I.F., I.M.S.S. y Hospital Regional, funerales y casos especiales de problemas del personal o sus dependientes ante el Ministerio Público o instancias correspondientes.
4. Apoyo en la organización de eventos de carácter oficial con los sindicatos.

5. Trámite ante el C. Alcalde, autorizaciones de asuntos relacionados con el área.

Oporaciones Eventualos:

1. Entrega de citatorios (casos delicados y especiales) en los domicilios de los empleados.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Habilidad:

1. Conocimiento: Administrativos.
2. Experiencia: Mínima de 1 año.
3. Escolaridad: Licenciatura.

Responsabilidad:

1. De segundo grado. Trabajador calificado.
2. Bienes: Manejo de dinero.
3. Información: Confidencial.
4. Toma de decisiones: No sigue instrucciones precisas.

Esfuerzo:

Físico: Medio - Alto: Trabajo de oficina y seguimiento de trámites.

Mental: Medio - Alto: Capacidad de análisis, trabajo organizado, poder de concentración.

PUESTO:	Archivista
CLAVE:	1.2.1
Departamentos controlados:	
PUESTOS A SUS ORDENES	
Directamente:	Ninguno
A través de sus colaboradores Inmediatos:	Ninguno
CONTACTOS PERMANENTES	
Internos:	Con todas las áreas del H. Ayuntamiento
Externos:	Ninguno

DESCRPCIÓN GENÉRICA

Clasificar la documentación, ya tramitada para su archivo correspondiente.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Operaciones Continuas:

1. Recopilación de la nómina.
2. Apoyo por las tardes en la realización de pases médicos.

Operaciones Periódicas:

1. Distribución de correspondencia y circulares remitidos por el departamento.

Operaciones Eventuales:

1. Reorganización del archivo muerto.
2. Búsqueda de los documentos en los expedientes del personal dado de baja de años anteriores a 1992.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Habilidad:

1. Conocimientos: Saber leer y escribir; saber archivar.
2. De relaciones: Mínimas.
3. De experiencia: Adquirida en 6 meses; escolaridad mínima secundaria y preferencia una carrera en secretariado.

Responsabilidad:

1. De primer grado. Trabajador no calificado.
2. Bienes: Ninguno.
3. Información: Documentación relacionada de los empleados de todo el H. Ayuntamiento de Veracruz.
4. Toma de decisiones: Ninguna.

Esfuerzo:

Físico: Bajo: Trabajo de oficina

Mental: Bajo - Alto: Las actividades son supervisadas constantemente por el Coordinador.

PUESTO:	Jefe de Nómina.
CLAVE:	2
Departamentos controlados:	
PUESTOS A SUS ORDENES	
Directamente:	Encargados de nómina, encargado de prestamos, auxiliar de nómina Recopilador de Nómina, Mensajero para asuntos oficiales al I.P.E.,
A través de sus colaboradores Inmediatos:	Ninguno.
CONTACTOS PERMANENTES	
Internos:	Con todas las áreas del H. Ayuntamiento.
Externos:	Ninguno.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Encargado de la aplicación de prestaciones y deducciones de los empleados, para el pago quincenal correspondiente.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Operaciones Continuas:

1. Control de Incapacidades.

2. Control de ausentismo.
3. Control de vacaciones.
4. Control de permisos económicos.
5. Control de permisos sin sueldos.
6. Supervisión de las funciones encomendadas a las personas a su cargo.
7. Información sobre los asuntos relativos a la nómina, pagos, expedientes y situación laboral de los empleados, tanto activos como de baja al jefe de departamento. Oficialía Mayor, Informática, Contabilidad, Contraloría y cualquier departamento. del H. Ayuntamiento, así como a los sindicatos.

Operaciones Periódicas:

1. Cálculo y pago de tiempo extra.
2. Aplicación de descuentos por prestamos personales.
3. Aplicación de descuentos por prestamos por anteojos.
4. Descuentos de las cuotas sindicales.
5. Cálculos de prima Dominical, ausentismo, revisión de I.S.P.T. y que los pagos y descuentos salgan correctos.

Operaciones Eventuales:

1. Revisar el cálculo del pago de la prima vacacional.
2. Revisar el cálculo del pago de aguinaldo.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Habilidad:

1. Conocimientos: Administrativos en el manejo de nómina: saber calcular horas extras, prima vacacional, prima

dominical, vacaciones, aguinaldo, deducciones,
conocimiento del cálculo I.S.P.T.

2. Experiencia: Mínima de 1 año, como auxiliar de nomina.

3. Escolaridad: Lic. En Administración o Contabilidad.

Responsabilidad:

1. Trabajador de tercer grado. Puesto de criterio.

2. Bienes: computadora.

3. Información: Confidencial de primer nivel; solicitudes de todos los departamentos. Descuentos e incrementos, manejo de nómina, etc.

4. Toma de decisiones: Si, aplica el criterio para trámites rutinarios y con autorización superior.

Esfuerzo:

Físico: Bajo - Trabajo de oficina

Mental: Alto - Concentración, Buena Memoria, capacidad de análisis.

PUESTO:	Encargado de nomina mecanizada, I.P.E. Y FONACOT.
CLAVE:	2.1
Departamentos controlados:	
PUESTOS A SUS ORDENES	
Directamente:	Ninguno
A través de sus colaboradores Inmediatos:	Ninguno
CONTACTOS PERMANENTES	
Internos:	Con todas las áreas del H. Ayuntamiento
Externos:	FONACOT e I.P.E.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable de los tramites con el I.P.E. y FONACOT, además de ser la encargada de la realización de la nómina mecanizada.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Operaciones Continuas:

1. Atención a empleados para trámite de solicitud del FONACOT.

2. Atención a empleados para trámite de préstamos a corto plazo ante el I.P.E.
3. Dar información sobre los préstamos I.P.E. en relación a descuentos y comprobantes.
4. Archivar documentos varios en el área de nómina.
5. Archivar las copias de las solicitudes del FONACOT.
6. Obtener documento de los empleados para la integración de los expedientes.
7. Atender las solicitudes de expedientes del personal y llevar control del mismo.

Operaciones Periódicas:

1. Elaboración de ordenes de pago de FONACOT.
2. Realización de la conciliación del I.P.E.
3. Codificación de movimientos de nómina.
4. Captura de descuentos sindicales que se indiquen.
5. Elaboración de altas, bajas, cambio, ajustes.
6. Revisión de la pre-nómina.

Operaciones Eventuales:

1. Preparar valija de sobres de pago para la Panamericana.
2. Preparar valija para enviar datos solicitados por el I.P.E. a Xalapa.
3. Elaborar conciliación del I.P.E. para enviar contabilidad municipal.
4. Elaboración de conciliación para enviar a FONACOT y contabilidad.
5. Preparar informe de Quinquenios para el área de contabilidad.

6. Preparar informe sobre movimientos de altas, bajas, y modificaciones de categorías, salarios, etc., a Oficialía Mayor.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Habilidad:

1. Conocimientos: En computación, archinomia, mecanografía.
2. De relaciones: Con todas las áreas, habilidad de expresión, atención.
3. Experiencia: Mínima de 1 año.
4. Escolaridad: Mínimo Bachillerato.

Responsabilidad:

1. De segundo grado. Trabajador calificado.
2. Bienes: Computadora.
3. Información: Solicitudes de todos los empleados de los diferentes departamentos del H. Ayuntamiento.
4. Toma de decisiones: No sigue instrucciones precisas

Esfuerzo:

Físico: Medio - Aunque es trabajo de oficina , se trabaja bajo presión.

Mental: Medio - Capacidad de análisis.

PUESTO:	Auxiliar de nómina.
CLAVE:	2.1.1
Departamentos controlados:	
PUESTOS A SUS ORDENES	
Directamente:	Ninguno
A través de sus colaboradores inmediatos:	Ninguno
CONTACTOS PERMANENTES	
Internos:	Con todas las áreas de ¹ H. Ayuntamiento.
Externos:	Ninguno

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Apoyo en recopilación de datos para la elaboración de la nómina mecanizada y apoyo en actividades secretariales.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Operaciones Continuas:

1. Tramitación de reembolsos.
2. Archivar incapacidades del D.I.F. y vacaciones turnadas por el Lic. Santos Barradas Carrera.

3. Elaboración de memorandums, oficios, órdenes de pago, turnados por la secretaria.
4. Captura de cédulas de finiquitos turnadas por el encargado de terminaciones laborales.
5. Apoyo secretarial en el departamento. todas las tardes que no hay guardia de la secretaria

Operaciones Periódicas:

1. Apoyo en la elaboración de movimientos de nómina: altas, bajas, cambios y ajustes.
2. Apoyo en la captura de descuentos sindicales que indiquen.
3. Apoyo en la elaboración y revisión de la pre-nómina.
4. Elaboración de órdenes de pago para nómina y retenciones de los sindicatos.
5. Procesamiento de los recibos de nómina, (separar y engrapar)
6. Diseño y elaboración de los formatos de movimientos de nómina. (mecanizada y complementaria).
7. Apoyo en la certificación de cartas poder.
8. Elaboración de expedientes de las altas nuevas de cada quincena.

Operaciones Eventuales:

1. Apoyo en la elaboración de tarjetas para checar asistencia.
2. Llenado de formatos de supervivencia al personal jubilado, viudas pensionadas e incapacitados permanentes.
3. Suplir a la secretaria del departamento. cuando se requiera (vacaciones o permiso).

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Habilidad:

1. Conocimiento: En archivo, mecanografía.
2. Experiencia: Mínima de 1 año.
3. Escolaridad: Mínimo de bachillerato.

Responsabilidad:

1. De segundo grado. Trabajador calificado.
2. Bienes: máquina de escribir.
3. Información: Documentos de movimientos de nómina.
4. Toma de decisiones: No sigue instrucciones precisas

Esfuerzo:

Físico: Bajo - Medio - Trabajo de oficina

Mental: Medio - Aunque sigue instrucciones precisas, aplica el criterio para presentación de su trabajo..

PUESTO:	Encargado de Recopilación y archivo de la Nómina mecanizada.
CLAVE:	2.1.3
Departamentos controlados:	
PUESTOS A SUS ORDENES	
Directamento:	Ninguno
A través de sus colaboradores Inmediatos:	Ninguno
CONTACTOS PERMANENTES	
Internos:	Con todas las áreas del H. Ayuntamiento.
Externos:	Instituto de Pensiones del Estado.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable de Archivar los recibos de la nómina mecanizada

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Operaciones Continuas:

1. Recopilar y ordenar la nómina por claves.
2. Verificar que el recibo se encuentre con su formato de cobro y que todos estén firmados.

3. Ordenar los recibos que se remiten al Instituto de Pensiones del Estado y archivar por orden cada compra.
4. Entregar correspondencia, como es: Oficios, memorandums, circulares y citatorios.

Operaciones Eventuales:

1. Entrega de los recibos de nómina que se le envían al Instituto de Pensiones del Estado en Xalapa.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Habilidad:

1. Conocimiento: Archivonomía.
2. Experiencia: Mínima (innecesaria).
3. Escolaridad: Estudios básicos.

Responsabilidad:

1. De primer grado. Trabajador no calificado.
2. Bienes: Ninguno.
3. Información: Manejo de todos los recibos de la nómina mecanizada.
4. Toma de decisiones: Ninguna.

Esfuerzo:

- Físico: Medio - Bajo : trabajo rutinario de oficina
- Mental: Medio - Bajo: Capacidad de concentración, por ser trabajo rutinario, puede haber errores derivados de lo mismo.

PUESTO:	Encargado de nómina complementaria
CLAVE:	2.2
Departamentos controlados:	
PUESTOS A SUS ORDENES	
Directamente:	Servicio Social.
A través de sus colaboradores Inmediatos:	Ninguno
CONTACTOS PERMANENTES	
Internos:	Con todas las áreas del H. Ayuntamiento.
Externos:	Conciliación y Arbitraje, Junta N°9; Seguros de Vida Inbursa.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable en la elaboración de la nómina complementaria de los empleados que se encuentran autorizados para percibirla y de las terminaciones laborales, jubilaciones e indemnizaciones de los empleados

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Operaciones Continuas:

1. Cálculo y elaboración de finiquitos.

2. Cálculo y elaboración de liquidaciones.
3. Cálculo y elaboración de pagos por jubilación.
4. Cálculo y elaboración de pagos de marcha.
5. Control y archivo de recibos de nómina complementaria remitidos por egresos.
6. Cálculo y elaboración de pagos por indemnización.

Operaciones Periódicas:

1. Trámite de pago del Seguro de Vida.
2. Elaboración de nómina complementaria.
3. Pagos de Marcha.
4. Pagos de finiquitos.
5. Pagos de jubilación.
6. Pagos de reembolsos de la nómina complementaria.

Operaciones Eventuales:

1. Elaboración del tabulador de categorías.
2. Elaboración de informes solicitados por Contraloría y Oficialía Mayor de las actividades del departamento.
3. Actualización de datos en al plantilla y elaboración de la presentación ante el C. Alcalde.
4. Registro estadístico de sueldos y compensación.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Habilidad:

1. Conocimiento: En computación y conocimiento en la Ley Federal del Trabajo y Ley del Servicio Civil.
2. Relaciones: Agudeza visual, agudeza auditiva, iniciativa, habilidad expresiva.
3. Experiencia: Mínima de 1 año.

4. Escolaridad: Licenciatura.

Responsabilidad:

1. De segundo grado. Trabajador Calificado.
2. En la eficiencia del trabajo terminado.
3. Bienes: Computadora.
4. Información: Confidencial.
5. Toma de decisiones: Ninguna.

Esfuerzo:

Físico: Medio - Se trabaja bajo presión.

Mental: Medio - Capacidad de análisis y estricto conocimiento de la normatividad para la aplicación de los cálculos.

PUESTO:	Encargada de Seguridad Social
CLAVE:	3
Departamentos controlados:	
PUESTOS A SUS ORDENES	
Directamente:	Auxiliar administrativo
A través de sus colaboradores Inmediatos:	Ninguno
CONTACTOS PERMANENTES	
Internos:	Con todas las áreas del H. Ayuntamiento.
Externos:	Instituto Mexicano del Seguro Social. Y Policía Intermunicipal Veracruz-Boca del Río.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable de la afiliación de los empleados con derecho al I.M.S.S. así como trámites según convenio establecido entre el H. Ayuntamiento y el seguro social.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Operaciones Continuas:

1. Elaboración de reportes de accidentes de trabajo.

2. Recepción y control de incapacidades.
3. Supervisión y trámite de documentación del I.M.S.S., enviada por la P.I.V.B.
4. Orientación al personal afiliado al I.M.S.S.
5. Apoyo en el archivo de documentación dirigida al departamento de Recursos Humanos.
6. Supervisión de las funciones encomendadas a la persona a su cargo.
7. Apoyo secretarial en la elaboración de oficios, memorandums e informes.

Operaciones Periódicas:

1. Movimientos de afiliación.
2. Movimientos de bajas.
3. Movimientos de modificación salarial.
4. Movimientos por dispositivo magnético (cuando son más de 40 empleados).

Operaciones Eventuales:

1. Elaboración de la liquidación de cuotas obrero patronales al I.M.S.S.
2. Informe de la liquidación al departamento de contraloría municipal.
3. Apoyo en la elaboración de actas administrativas.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Habilidad:

1. Conocimientos: Manejo de computadoras en programas de Microsoft Office;

- Manejo del programa entregado por el I.M.S.S. para captura de altas, bajas, modificaciones salariales (dispositivo magnético);
- Conocer el llenado de los formatos ST1, ST2, ST3, ST4.;
- Conocimientos en la realización de liquidaciones para el pago del I.M.S.S.;
- Conocimiento para el llenado del formato para incapacidades;
- Conocimiento en elaboración de actas administrativas.
- Conocimiento de la Ley del Seguro Social

2. Experiencia: Mínima de 1 año, en un puesto similar
3. Escolaridad: Mínima de Licenciatura (habilidad de redacción).
4. Es necesario que exista agudeza visual, coordinación en general y ser organizado

Responsabilidad:

1. De segundo grado. Trabajador Calificado.
2. Responsabilidad constante.
3. Bienes: Computadora, programa de dispositivo magnético, y pago ante el I.M.S.S. por medio de un cheque certificado.
4. Información: De todos los empleados incorporados al I.M.S.S.
5. Toma de decisiones: La decisión tomada debe ir avalada por el jefe de Recursos Humanos. Directamente no existe toma de decisiones.

Esfuerzo:

Físico: Medio - Alto - Se trabaja bajo presión y se requiere de mucho tiempo de captura en la computadora

Mental: Medio - Capacidad de análisis.

PUESTO:	Encargada de pases médicos
CLAVE:	4
Departamentos controlados:	
PUESTOS A SUS ORDENES	
Directamente:	Ninguno
A través de sus colaboradores inmediatos:	Ninguno
CONTACTOS PERMANENTES	
Internos:	Con todas las áreas del H. Ayuntamiento
Externos:	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable de la atención a los empleados que no cuentan con seguro social por lo cual se elabora un pase médico que les otorga derecho a Servicios Médicos del D.I.F.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Operaciones Continuas:

1. Elaboración de pases médicos.
2. Registro de pases médicos.
3. Atención al público.
4. Recepción de correspondencia.
5. Recortar con la guillotina, foliar y sellar el formato de pases médicos.
6. Elaboración de expedientes de trabajadores y dependientes económicos, para servicio médico en el D.I.F.
7. Apoyo en la elaboración de oficios y memorandums.
8. Apoyo en el trámite de préstamo de anteojos.

9. Apoyo en la captura de informes por computadora.

Operaciones Periódicas:

1. Elaboración del pago de Becas a hijos de empleados sindicalizados cuando los otorguen al departamento.
2. Elaboración de solicitud de ingresos para pago de Becas.
3. Apoyo en la elaboración de Cartas Poder.

Operaciones Eventuales:

1. Elaboración del pago de ayuda de inscripción para hijos de los empleados de los sindicatos de empleados municipales y de Limpia Pública.
2. Elaboración de constancias de percepciones y retenciones para efectos del I.S.R.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Habilidad:

1. Conocimientos: Mecanografía, Archivonomía
2. De relaciones: Paciencia, atención y disposición.
3. Experiencia: No necesaria.
4. Escolaridad: Secundaria.

Responsabilidad:

1. De primer grado. Trabajador no calificado.
2. Bienes: Máquinas de escribir.
3. Información: Expedientes de empleados con derecho a atención médica del D.I.F. con beneficiarios (que cubran los requisitos); expedientes de empleados con hijos menores de edad con derecho a becas.
4. Toma de decisiones: No sigue instrucciones precisas

PUESTO:	Analista
CLAVE:	5
Departamentos controlados:	
PUESTOS A SUS ORDENES	
Directamente:	Auxiliar administrativo
A través de sus colaboradores Inmediatos:	Auxiliar administrativo Servicio Social
CONTACTOS PERMANENTES	
Internos:	Con todas las áreas del H. Ayuntamiento
Externos:	Proveedores de servicios a computadoras

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable de la captura de información y de remitirla a los departamentos que la soliciten, así como asesorar a otras áreas del departamento en la utilización de equipos de computo para un mejor aprovechamiento.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Operaciones Continuas:

1. Actualización de la base de datos.
2. Elaboración de contratos para el personal.

3. Elaboración de formatos.
4. Apoyo en la captura de oficios en la computadora.
5. Elaboración de informes solicitados por las diferentes áreas del H. Ayuntamiento.

Operaciones Periódicas:

1. Captura de movimientos de nómina en la plantilla del H. Ayuntamiento.

Operaciones Eventuales:

1. Inicio, diseño y elaboración de las primeras credenciales del periodo 1998-2000 y de 1999, del personal del H. Ayuntamiento.
2. Apoyo para la elaboración y diseño para el informe para Presidencia, Oficialía Mayor, Contraloría y otras áreas que lo soliciten.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Habilidad:.

1. Conocimiento: En informática y diseño.
2. Experiencia: Mínima de 1 año.
3. Escolaridad: Técnico.

Responsabilidad:

1. De segundo grado. Trabajador Calificado
2. Bienes: Computadora
3. Información: De sueldos actuales de todos los departamentos.
4. Toma de decisiones: Ninguna.

Esfuerzo:

Físico: Medio - Trabajo de oficina y mucho tiempo de captura en la computadora.

Mental: Medio - Capacidad de análisis.

PUESTO:	Prestamos
CLAVE:	6
Departamentos controlados:	
PUESTOS A SUS ORDENES	
Directamento:	Ninguno
A través de sus colaboradores inmediatos:	Ninguno
CONTACTOS PERMANENTES	
Internos:	Con todas las áreas de H. Ayuntamiento.
Externos:	Opticas Mundial, París, Visión y Osber.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable de la recepción de solicitudes requisadas de algunas prestaciones, así como notificar su descuento correspondiente.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Operaciones Continuas:

1. Atención y orientación a los empleados que solicitan préstamo para anteojos.

2. Elaboración de oficios para la cotización de los anteojos a la óptica que elija el trabajador.
3. Elaboración de pagares a los empleados, de acuerdo a las autorizaciones establecidas.
4. Turnar presupuestos y pagares para la autorización al jefe del departamento.
5. Vaciado de la relación de solicitud, presupuesto y pagares en la tarjetas Kardex, por empleado.
6. Elaboración del control para el informe de los trabajadores que han liquidado su préstamo para la adquisición de anteojos.
7. Elaboración del control para el informe de los empleados que cuentan con un saldo a pagar por préstamo para anteojos.

Operaciones Periódicas:

1. Registrar el adeudo para turnarse la Lic. Santos Barradas y se apliquen los descuentos en nómina.
2. Comparativo de los listados con los Kardex para eliminar a los trabajadores que ya han concluido su pago o que fueron dados de baja.
3. Descargo en tarjetas Kardex, los descuentos de la nómina mecanizada, como: préstamo de anteojos y vales a cuenta de sueldo.

Operaciones Eventuales:

1. Elaboración de reportes e informes sobre saldos de los adeudos que solicitan el jefe del departamento. de Recursos Humanos al área de Nómina y que se turnará a Oficialía Mayor o Contabilidad.
2. Cotejar con contabilidad si hay diferencias y depurarlos.

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Habilidad:

1. Conocimiento: Administrativos o contables en el ámbito básico.
2. Experiencia: Mínima de 1 año, en manejo de contabilidad.
3. Escolaridad: Carrera Técnica.

Responsabilidad:

1. De segundo grado. Trabajador calificado.
2. Bienes: ninguno.
3. Información: Manejo de nómina, kardex.
4. Toma de decisiones: Ninguna.

Esfuerzo:

Físico: Medio - Trabajo de oficina .

Mental: Medio - Capacidad de análisis.

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS, DERIVADAS DEL RESULTADO DE LOS ANÁLISIS EFECTUADOS.

Mediante los análisis de puestos efectuados en el departamento de recursos humanos observe fallas en el proceso administrativo, por lo anterior y adelantándome a las conclusiones y recomendaciones, hago un pequeño paréntesis aportando sugerencias que acrecentarán el desempeño de la administración.

El departamento de recursos humanos es el área a través del cual el Municipio debe allegarse de los recursos humanos idóneos para cubrir sus necesidades, sin embargo no se han planeado objetivos y políticas y un procedimiento que abarque el reclutamiento, selección, contratación y desarrollo de personal y se sigue trabajando conforme a costumbre, cubriendo solo los objetivos de cubrir las prestaciones y deducciones que por Ley o contrato colectivo de trabajo son obligatorias a los trabajadores, mismas que están mencionadas en el capítulo III.

Las funciones integrales del departamento de recursos humanos radican en la realización de programas que proyecten el desarrollo del personal, esto involucra básicamente aspectos tales como establecer un plan de carrera para los empleados, proponer un tabulador de sueldos y salarios, realizar evaluaciones para el desarrollo de personal, integrar programas de capacitación proponer planes incentivos y reconocimientos para el personal y planes de prestaciones.

PLANEACIÓN

Carente de objetivos formales:

No se tiene claramente definidos y por escrito los objetivos del departamento.

Sugerencia:

El manual de organización propuesto establece claramente los objetivos del departamento, con base en ellos, se sugiere elaborar objetivos específicos y desarrollar su programa de actividades para cubrir dichos objetivos, esto se puede lograr trabajando en el análisis y descripción de puestos del departamento.

Carente de políticas definidas e integradas:

No se tiene definidas y debidamente integradas las políticas de operación.

Sugerencia:

En la propuesta del manual de organización se incluye una sección de políticas (criterios) que afectan a cada procedimiento., Estas políticas se analizan sobre la base del puesto descrito ya que de esta forma conocemos que procedimiento se lleva a cabo y que política se debe aplicar de acuerdo al problema que surja.

Carece de políticas para el reclutamiento, selección y contratación de personal:

No se tiene políticas por escrito que regulen y definan los criterios a aplicar cuando se requiere cubrir alguna plaza vacante, por ende tampoco se cuenta con un procedimiento formal, esto da la pauta para actuar de manera inconsistente y subjetiva cada vez que se requiere contratar o seleccionar personal, corriendo el riesgo de estar desaprovechando personal capaz, talentoso ubicado erróneamente dentro de algún departamento del municipio, y aún peor, al no establecer un procedimiento sistemático de control arriesgamos también la calidad del personal que se incorpora a trabajar a cualquiera de las diversas áreas del municipio.

Sugerencia :

Se sugiere un procedimiento para el reclutamiento, selección y contratación de personal y establecerlo en el análisis y descripción de puestos para su correcto procedimiento.

Carente de un plan de carrera:

No se tiene contemplado la evaluación del personal, ni se tiene claramente definidos los requisitos y características de los puestos, por no existir un análisis y descripción de puestos, lo que impide sustentar las bases para proyectar un posible plan de carrera, que permita desarrollar y optimizar el potencial del personal, proyectándolo a mejores oportunidades laborales dentro del Municipio, y en el futuro. Esto repercute en la actuación y en la actitud del personal, quienes no muestran disposición, ni iniciativa por mejorar su nivel técnico, operativo o profesional, y por ende su nivel de vida. Situación que afecta en la operatividad del municipio, repercute en costos de operación ya que la carga laboral es grande (sueldos, prestaciones, capacitación, etc.) e impacta en la imagen que proyecta al exterior.

Sugerencia:

Como propuesta un manual de organización, que incluya las bases que sustentan la integración del plan de carrera, por lo que deberá identificarse los puestos susceptibles a integrarse al proyecto del plan de carrera y seleccionar a los aspirantes, bajo ciertos criterios que deberán establecer de recursos humanos.

Carente de un tabulador de sueldos:

No existe homogeneidad de puestos, ya que en la mayoría de los casos se les denominan auxiliares sin especificar a que área o en función dan apoyo, este es el principal

impedimento para plantear un catalogo de puestos con categorías definidas paso primordial e indispensable para integrar un tabulador de sueldos.

Al no existir el análisis y descripción de los puestos no se puede especificar las funciones que realiza el empleado, y no se podrá realizar el tabulador de sueldo y salarios. Se sugiere realización de los mismos para optimizar los resultados y que el salario sea de acuerdo a la actividad que se realiza y no al vicio municipal del eterno dedazo.

La asignación de salarios se determina en función de:

1. Jerarquía y nivel de puesto
2. Grado de responsabilidad
3. Requerimientos de especialización
4. Esfuerzo físico y/o mental requerido
5. Grado de experiencia
6. Antigüedad en la empresa
7. Políticas emanadas de la alta dirección

**Carente de planes para desarrollo del personal:
(transferencias y promociones)**

No se tiene identificado al recurso humano del que se puede disponer de acuerdo a su capacidad y potencial, lo cual implica que las transferencias y/o promociones de personal se realicen de manera subjetiva y dando solo oportunidad al personal que se encuentra a disposición del departamento, cuyas razones de separación de su antiguo

puesto se debe generalmente a situaciones conflictivas, actitudes negativas, indisciplina, etc.

Sugerencia:

Como punto de partida, debe proponerse un sistema de evaluación de personal para integrar una base de datos que permita identificación del personal y que será un herramienta importante para proponer transferencias y promociones, no solo en el caso de personal problemático sino de aquel que por sus cualidades, potencial y actitud se pueda desempeñar mejor en otra área.

Carente de evaluación del personal:

No se tiene prevista la práctica de evaluación periódica del personal, siendo recursos humanos quien debe sentar las bases y metodología para tal efecto, proponiendo esquemas o formatos de medición del desempeño, capacidad de resolución, disposición para el trabajo, actitud y aptitud para afrontar retos, personalidad, etc. Información indispensable para posibles transferencias y promociones en beneficio de la operatividad del municipio.

El resultado de estas evaluaciones permitirá incluso establecer un método de incentivos y reconocimientos para el personal, definiendo claramente las bases para otorgar premios, bonos, incentivos, etc.

Sugerencia:

El titular de esta área debe de sentar las bases y metodología para tal efecto, proponiendo esquemas o formatos de medición de desempeño, capacidad de resolución,

disposición para el trabajo, actitud y aptitud para afrontar retos, personalidad, etc. Dicho sistema de evaluación sería aplicado por los jefes de área, bajo la asesoría y supervisión del Jefe de Recursos Humanos, de manera permanente, con el fin de mantener actualizados los datos y tomar de referencia para la toma de decisiones, incluso esta información respaldaría en un momento dado las bases para el manejo de incentivos, bonos e inclusive tiempo extra.

Carente de Capacitación:

Parte del desarrollo del personal radica en la capacitación que este recibe para su formación laboral, actualmente esta función recae en Oficialía Mayor, sin embargo por carecer de planeación no cubre con las expectativas propias del desarrollo de personal.

El compromiso estriba en detectar las necesidades más apremiantes para el adiestramiento del personal en la materia que cada uno desempeña y en función de esto proponer un plan enfocado a cubrir estas necesidades.

Sugerencia:

Considero que esta función debería formar parte del departamento de Recursos Humanos, y de esta forma concentrar todas las funciones propias del departamento con base en ello, sugerimos se transfieran las actividades y el titular del área de capacitación al departamento de Recursos humanos para que conjuntamente con el jefe de capacitación se integren los programas de capacitación adecuados para el desarrollo de personal del Municipio.

ORGANIZACIÓN

No se cuenta con un manual de organización completo y actualizado, el proporcionado por el área fue analizado, y de ello se deriva los siguientes comentarios.

1. El documento no cuenta con el cuerpo del manual, es decir no se presenta índice, introducción, objetivos, organigrama, etc., lo que nos determina que dicho manual no ha sido concluido. Por lo tanto no se puede utilizar como herramientas de consulta y tampoco de base para implementar cambios o mejoras.
2. No incluye los lineamientos, normas o políticas que regulen el manejo del departamento y su vinculación con otras áreas del Municipio.
3. Los lineamientos presentados en el manual no definen claramente al personal responsable de la acción o tarea en cada ciclo, plantea una secuencia de actividades, pero no especifica al personal que le corresponde llevarla a cabo, por lo tanto no se puede responsabilizar a nadie de su correcta observación.
4. No se consideran perfiles de puestos dentro de las descripciones o análisis de puestos, siendo un factor determinante para el reclutamiento y selección de personal, o en su caso para promociones y transferencias.
5. No tiene una presentación formal e institucional

Sugerencia:

Como parte de sugerencia, se propone realizar una descripción y análisis de puestos como herramienta útil para comenzar la realización del manual de organización.

Es importante mencionar, que para iniciar con el trabajo de campo de la presente tesis se tomó como referencia el documento citado, y fue complementado con los resultados de la observación y de entrevistas realizada al personal.

Carente de procedimiento definido para el reclutamiento, selección y contratación de personal.

(Derivado que cada dependencia recluta y selecciona al personal que necesita) y el departamento que contrata es el de Recursos Humanos.

Actualmente las vacantes de puestos se cubren con el personal que se encuentra a disposición del departamento de Recursos Humanos, en algunas ocasiones cubren el perfil y en otras, el puesto se adapta a la persona y no la persona al puesto, es decir cubre la vacante con los recursos internos. En otros casos el jefe de área que cuenta con un puesto vacante se da a la tarea de buscar a su candidato y cubrir la plaza notificando posteriormente al departamento de Recursos Humanos para su alta en la nómina, la cual deberá de presentar autorización escrita del Alcalde.

Sugerencia:

Realizar un adecuado procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal, evitando el favoritismo y aplicando las políticas. Así mismo, es

improcedente que el departamento de recursos humanos actúe sin tener conocimiento de las especificaciones que los puestos requieren, por lo anterior se recomienda un comité para la realización de los análisis de puestos de los departamentos o en su caso solicitar los servicios y asesoría de un especialista externo, y con ello evitaríamos el rezagó por falta de información en el puesto que habitualmente sucede cada término de administración.

Inadecuada nomenclatura de los puestos:

Se analizó el organigrama actual del departamento, observando que la nomenclatura de los puestos no corresponde con las actividades, esto se genera por confusión, ya que al definir los procedimientos se mencionan los puestos y en la mayoría de los casos los puestos son auxiliares administrativos. Lo anterior se ocasiona por la categoría (Personal de base o Sindicalizado) dado por nombramiento otorgada en el Municipio y no por el cargo que desempeña.

Sugerencia:

Se propone que las nomenclaturas del puesto, sean aparte de la categoría, Para poder definir el cargo del personal.

Puestos innecesarios:

Analizando las tareas y cargas de trabajo, por medio del análisis y descripción de puestos, concluí que existen puestos que no están bien sustentados ya que algunos casos tienen pocas actividades, su carga es mínima o duplican funciones con otros puestos. Esto repercute

significativamente en la productividad del departamento ya que mientras más personas se involucran en un proceso más es el tiempo de respuesta de los asuntos a tratar.

DIRECCIÓN

Mayor Autoridad al Departamento:

Para que esta área pueda cubrir los objetivos que le son inherentes, tal como reclutamiento, selección, contratación y la realización de programas que proyecten el desarrollo del personal, debe exigírseles y otorgársele una mayor autoridad, de lo contrario esta área está excedida en el nivel de Departamento, ya que se le debe de dar el nivel de Dirección.

Relaciones publicas

Se requiere de manejo de relaciones publicas con otras instituciones, empresas, dependencias, universidades, bancos, etc., para negociar posibles concesiones o beneficios para los trabajadores, así como tener disponibles fuentes de reclutamiento de personal donde consultar para cubrir plazas vacantes dentro del Municipio.

CONTROL

Supervisión y control

Esta función debe contemplar la vigilancia y supervisión del titular del departamento, función que se lleva a cabo

verbal y ocularmente, sin dejar evidencia de su realización. Además para que exista una supervisión normal y evaluación de las tareas del personal, debe programarse, diseñar técnicas de verificación y papeles de trabajo que respalden este importante proceso.

Tramos de control

Aún cuando en el organigramas se plantean niveles jerárquicos claros y unidades de mando definidas, en la operación no sucede así, los empleados en términos generales, reconocen la autoridad únicamente en el Jefe de Recursos Humanos, por lo tanto en la práctica no existen mandos intermedios con autoridad y responsabilidad reconocidas.

No obstante, se observó que la dinámica de las actividades se concentra de manera sistemática, y aun cuando el personal reconoce básicamente la autoridad del titular, realiza sus tareas de forma rutinaria sin requerir de la intervención del jefe para su ejecución.

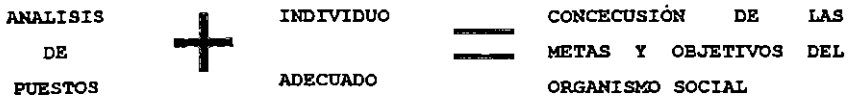
Dirigir al personal implica desarrollar sus habilidades, motivar y persuadir al personal para que colabore y tome acciones efectivas, sin embargo, se observó derivado del análisis y descripción, no se optimiza el rendimiento del personal dando como resultado que las cargas de trabajo no sean equilibradas.

Sugerencia:

Como propuesta se propone un organigrama, que indica claramente la jerarquía de puestos, define las líneas de autoridad y propone la integración de un área de selección, reclutamiento, contratación y transferencias. Lo anterior se detalla más adelante en las recomendaciones.

CONCLUSIONES

El análisis de puestos es la herramienta, sin la cual no es posible delimitar responsabilidades y funciones de cada Puesto. En el entendido de que el puesto es la unidad de medida en una organización. Y la Descripción de Funciones de cada Puesto conforman todas las actividades que se realizan en el organismo social, expresadas en conjunto y salvando las características. En consecuencia la siguiente grafica esquematiza la presente conclusión:



RECOMENDACIONES

Carta de Organización.

La Estructura Organizacional propuesta solo menciona las responsabilidades de cada uno de los puestos, en el departamento de recursos humanos. Lo anterior con la finalidad de especificar las funciones de cada uno de los miembros que integran el departamento cumpliendo con el objetivo del mismo.

Jefe de Recursos Humanos:

Responsable de cumplir con los objetivos organizacionales en cuanto es al recurso humano en la entidad publica contando para ello con una buena estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Secretaria

1. Trafico y control de correspondencia.
2. Turnar la correspondencia al jefe del departamento

3. Recibir del jefe del departamento la correspondencia ya revisada con las ordenes de despacho y atención internas, canalizarlas y registrarlas.
4. Asuntos de servicios internos
5. Elaboración de oficios y memorándums
6. Elaboración de ordenes de pago

Coordinador general:

Tendrá la facultad de coordinar a todas las áreas del departamento y así informar al jefe de Recursos Humanos de los movimientos y solicitudes de las diferentes dependencias del H. Ayuntamiento.

1. Supervisión de las funciones de las 5 áreas: Supervisión de empleados, área jurídico laboral, nomina, servicios y prestaciones y archivo.
2. Información laboral de los empleados, tanto en activos, como de baja a los jefes de departamento: oficialia mayor, contabilidad, contraloría y cualquier otro departamento.
3. Atención al público en problemas laborales.
4. Gestiona con oportunidad la reparación y revisión de las máquinas, muebles, equipo, etc.
5. Fondo Fijo y trámite de reembolso.
6. Cuida que se realice la limpieza de la oficina.
7. Realización de informes.

Área jurídico laboral

1. Atención a demandas laborales,

2. Actas administrativas,
3. Calculo, trámite y pago de finiquito,
4. Calculo, trámite y pago de liquidaciones,
5. Calculo, trámite y pago de jubilaciones,
6. Calculo, trámite y pago de indemnizaciones por secuelas de accidentes de trabajo.

Supervisor de Empleos

1. Cambios y terminaciones laborales
2. Reclutamiento, selección y contratación
3. Cambios de área
4. Credencialización de los empleados de nómina de la dependencia
5. Actualización de la plantilla de empleados, en la base de datos
6. Promover constantemente cursos de capacitación (por medio de Instituciones ajenas al Ayuntamiento).

Observación: Actualmente cada dependencia del Ayuntamiento se encarga de reclutar y seleccionar a su personal, se propone este puesto como premisa ya que no existe. Así mismo desaparece el analista, ya que sus funciones las pueden realizar el supervisor de empleos.

El objetivo del puesto es:

El hombre adecuado para el puesto adecuado

(the right man for the right job)²⁷

²⁷ REYES Ponce, Lo menciona en el primer problema del análisis de puestos para altos ejecutivos, la adaptación del hombre al puesto.

Nómina

Encargado de la nómina

1. Verificar el área de nomina
2. Codificación de los movimientos de nómina
3. Aplicación de las horas extras
4. Aplicación de descuentos en nómina
5. Aplicación de prima vacacional, ausentismo, revisión del I.S.P.T.
6. Elaboración de altas, bajas, cambios y ajustes de sueldo en nomina.
7. Revisar el calculo de la prima vacacional (cada 6 meses)
8. Revisar el pago de aguinaldo (una vez al año)

Auxiliar de nómina

1. Tramitación de reembolsos
2. Apoyo de las actividades del encargado de nómina
3. Atender las solicitudes de expedientes del personal y llevar el control del mismo.

Controles

1. Control de incapacidades
2. Control de absentismo
3. Control de vacaciones
4. Control de permisos económicos
5. Control de permisos sin sueldo
6. Calculo de horas extras
7. Calculo de prima vacacional

Prestamos

1. Prestamos de anteojos
2. Prestamos de vales a cuenta de sueldo
3. Financiamiento de gastos médicos
4. Aplicación de responsabilidades

Servicios médicos y prestaciones

1. Supervisión en el control de algunas de las prestaciones y servicios médicos que otorga la Entidad Pública. (D.I.F. e I.M.S.S.)
2. Asistencia en apoyo a empleados para la agilización de trámites y pagos con las diferentes dependencias.
3. Asistencia y apoyo a los dos sindicatos en problemas laborales.
4. Trámite de todas las prestaciones que por convenio con los dos sindicatos se les deben otorgar a los empleados que pertenecen a dichos sindicatos.
5. Trámite y seguimiento de los Seguros de Vida (para personal autorizado).

Observación: Actualmente este puesto no existe, aunque las funciones se llevan a cabo. Se recomienda darle mayor importancia, con una persona encargada de las necesidades de los empleados de todo el Ayuntamiento, así como de Supervisar el área de Servicios Médicos D.I.F. y Seguridad Social.

D.I.F.

1. Elaboración de pases médicos
2. Registro de pases médicos
3. Recortar con la guillotina, foliar y sellar el formato de pases médicos.
4. Elaboración de expedientes de trabajadores y dependientes económicos, para servicio en el D.F.
5. Recibe correspondencia y la canaliza a la Secretaría del Departamento.

Seguro social

1. Elaboración de reportes de accidentes de trabajo
2. Recepción y control de incapacidades
3. Supervisión y tramite de documentación del I.M.S.S., Enviada por la Policía Intermunicipal Veracruz Boca del Río.
4. Movimientos de afiliación
5. Movimientos de baja
6. Movimientos de modificación salarial
7. Movimientos por dispositivo magnético, cuando son más de 20 trabajadores.
8. Elaboración de la liquidación cuotas obrero patronales al I.M.S.S.
9. Informe de la liquidación para contraloría municipal.
10. Atención a los empleados de las diferentes dependencias con problemas relacionados con el seguro social.

Archivo

Archivo de nómina

1. Recopilar y ordenar la nómina por claves
2. Verificar que el recibo se encuentre con su formato de cobro y que todos estén firmados.
3. Ordenar los recibos que se remiten al I.P.E.
4. Entregar los recibos de nomina al I.P.E. del estado en la ciudad de Jalapa

Archivo de expedientes

1. Organización del archivo muerto
2. Búsqueda de expedientes
3. Archivar documentos varios del área de nómina
4. Archivar las copias de las solicitudes de FONACOT
5. Obtener documentos de los empleados para la integración de expedientes
6. Archivar cartas poder, incapacidades y movimientos de nomina.

ORGANIGRAMA PROPUESTO

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

COMISARIA DE ADMINISTRACION DE
SERVICIOS INTERNOS

COORDINADORA GENERAL

SUPERVISOR DE DEPARTOS

REGISTRADOR GENERAL

NOMINA

SERVICIOS MEDICOS Y
ELECCIONES

CONTROLES

REGLAMENTOS Y
DECRETOS EN
NOMINA

I.N.S.S.

D.I.F.

ARCHIVO

NOMINA

EXPEDIENTES

GLOSARIO

1.- Administración de personal:

Acciones para lograr mejor aprovechamiento de los recursos humanos que laboran en las organizaciones. El objetivo de los recurso humanos dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrecen los medios materiales, financieros y tecnológicos, así como asegurar la satisfacción de los objetivos institucionales, los intereses y aspiraciones legítimas de los trabajadores.

2.- Ambiente físico y social:

Características particulares del ambiente laboral; por ejemplo, poca actividad, estático, interno o externo, mobiliario, limpieza, riesgos, etcétera. Contacto con otros; por ejemplo, grupo pequeño o grande, aislamiento, contactos externos, etcétera.

3.- Capacitación:

Planes de capacitación para que los nuevos empleados tengan los niveles deseados de desempeño; por ejemplo, programas de inducción, rotación, visitas, cursos externos, etcétera. Cursos de educación y adiestramiento internos normalmente

asociados con el puesto. Enseñanza que tiende a mejorar las aptitudes y a desarrollar las habilidades de los servidores públicos en el desempeño de sus funciones tanto actuales como futuras.

4.- Circunstancias laborales:

Aspectos de trabajo comúnmente aceptados como placentero, desagradable, fácil, demandante.

5.- Condiciones de contratación:

Salarios y otros emolumentos y beneficios. Posibles necesidades de tiempo extra. Esquemas de pensión y seguro. Prestaciones de tipo social, de bienestar y otras. Autorización de retiro. Condiciones de contratación especial que se apliquen al puesto.

6.- Descripción del puesto:

Es un enunciado de las tareas, deberes, objetivos, circunstancias estándar y ambientales que constituyen el puesto.

7.- Eficacia:

Capacidad de lograr metas propuestas y producir los efectos deseados dentro de un ámbito de incidencia específico.

8.- Eficiencia:

Capacidad para alcanzar metas propuestas en el tiempo prefijado, empleado para ello el mínimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, previamente asignados para cumplir el objetivo. La eficiencia es un

medio para lograr la eficacia, ya que optimiza recursos para el logro de objetivos.

9.- Entidad Pública Municipal:

Unidad productiva orientada a proporcionar a los municipios ingresos adicionales a los presupuestados, incrementar la oferta de la mano de obra y bienes de consumo popular y fomentar la participación activa de la comunidad. Contribuyen: a la descentralización industrial, a descongestionar la actividad económica ambiental, promover el desarrollo regional, a distribuir empleos, a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, a desarrollar puestos y fronteras y a aprovechar al máximo las riquezas naturales.

10.- Especificación del puesto:

Es una especificación de las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para desempeñarse de manera efectiva en un puesto. Por lo general, se expresa en términos conductuales.

11.- Especificación del personal:

Es una interpretación de la especificación del puesto en términos del tipo de persona que se necesita para desempeñar el trabajo de modo efectivo; se usa principalmente en la selección de personal.

12.- Estándares:

Estándares del desempeño efectivo de tareas. Criterios que indican si las tareas se han realizado con eficiencia.

13.- Estructura Orgánica:

Expresión formal en la que se plasman los niveles jerárquicos y la división funcional de la organización institucional y define, a partir de procedimiento o líneas de acción, la interpelación y coordinación de las actividades propias de la organización para lograr el cumplimiento de determinados objetivos.

14.- Inducción:

Etapas de la administración de personal que permite al servidor público de nuevo ingreso integrarse con la función municipal a través del conocimiento de objetivos, metas, programas y estructura del gobierno, tanto a nivel global como institucional, así como obtener la información básica necesaria para desarrollar su trabajo, específico y su vocación al servicio público.

15.- Información básica:

Título y grado exactos (si es el caso). Número de vacantes.

16.- Objetivo:

Fin que se pretende alcanzar, ya sea como realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de un organismo público o privado.

17.- Oportunidades de desarrollo:

Las oportunidades a los nuevos empleados en promoción y desarrollo profesional.

18.- Planeación:

Racionalización de recursos para promover el desarrollo municipal estatal o nacional. Las etapas y las que debe atravesar el proceso de planeación:

A) Programación : Definición de objetivos y metas,

B) Presupuestación: Asignación de recursos para la ejecución del plan,

C) Discusión y aprobación: Análisis del presupuesto,

D) Ejecución y control: Realización y verificación de las actividades,

E) Evaluación: Apreciación mediante un juicio valorativo de lo que se ha cumplido o dejado de hacer.

19.- Propósito:

Objetivos y su relación con el fin de la organización.

20.- Responsabilidades:

La posición del puesto en la estructura organizacional , Administradores o supervisores responsables del trabajador. Subalternos de los que el trabajador es responsable.

21.- Sindicato:

Organización de empleados asalariados, o no asalariados cuyo objetivo principal es la negociación de los términos y condiciones de empleo de sus miembros.

22.- Tareas:

Principales actividades a realizar en las áreas .
obligaciones , horario de trabajo.

23.- Trabajador de base:

Personal que tiene un nombramiento en el cual establece en forma absoluta su inmovilidad transcurridos 6 meses a partir de la técnica de ingreso, siempre y cuando su actuación en el desarrollo de su trabajo no sean objeto de informes contradictorios. En la calidad, oportunidad y moralidad de sus servicios y comportamiento.

24.- Trabajador de confianza (Funcionario):

Personal cuyo nombramiento o ejercicio de sus funciones requiere de la aprobación expresa del presidente municipal.

BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACION PUBLICA MUNICIPAL

Oropeza Martinez Humberto
Editorial Trillas
Primera Edición
Capitulo 1

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Arias Galicia, Fernando
Editorial Trillas
Cuarta Edición
Capítulo 7, págs. 174 a 193

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Chiavenato, Adalberto
Editorial Mc Graw Hill
Primera Edición
Capítulo 8

RECURSOS HUMANOS DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN

Cummings, L. L. y Schwab, Donald P.
Editorial Trillas
Primera Edición
Capítulo 5, págs. 69 a 84

ENCICLOPEDIA CONCISA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS

Finch, Frank
Editorial Trillas
Primera Edición

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Flippo, Edwin B.
Editorial Mc Graw Hill
Primera Edición
Capítulo 8, pág. 91

BASES PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Gama, Elba
Editorial Manuel Moderno
Primera Edición
México 1995

EL PROFESIONAL EN EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Goad, Tom W.
Editorial Celsa
Primera Edición
Págs. 45 a 65

MANUAL DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Hampton, David R., Summer, Charles E. y Webber, Ross A.
Editorial Trillas
Primera Edición.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CONCEPTOS DE CONDUCTA INTERPERSONAL Y CASOS

Harris, Jeff, Jr.
Editorial Limusa
Primera Edición

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Hernández, Suerdlik, Varela, Chruden y Sherman
Editorial Iberoamericana
Primera Edición
Capítulo 3

VALUACIÓN DE PUESTOS

Lanham, Ph. D.
Editorial Continental, S.A. de C.V.
Primera Edición
Capítulo 8, págs. 164 a 218

ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Mc Beath, Gordon
Editorial Logos Consorcio
Primera Edición

LEY FEDERAL DEL TRABAJO COMENTADA

Ramírez Fonseca, Francisco
Editorial Pac, S.A. de C.V.
Novena Edición

ANÁLISIS DE PUESTOS

Reyes Ponce, Agustín
Editorial Limusa
Quinta Edición

ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL

Rodríguez Valencia,
Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V.
Primera Edición

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Sánchez Arriaga,
Editorial Limusa
Tercera Edición
Págs. 129 a 147

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CONCEPTOS PRÁCTICOS

Sikula, Andrew F. y Mickenna, John F.
Editorial Limusa
Primera Edición
Págs. 115 a 137

PERSONAL, PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Strauss, George y Sayles Leonard R.
Editorial Prentice-Hall
Hispanoamericana, S. A.
Cuarta Edición

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Wendell L. French
Editorial Limusa
Primera Edición
Capítulo 10, págs. 205 a 226

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

Werther, William B. Jr. y Bavis, Keith
Editorial Mc Graw Hill
Tercera Edición
Págs. 74 a 77

APÉNDICE A
INSTRUMENTO
PARA LA RECOLECCION DE DATOS

MODELO DE UN CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL ANALISIS DE PUESTO.

1.- Nombre del puesto: _____

2.- Ubicación: _____

Departamento: _____

Puestos bajo su mando: _____

3.- Jefe inmediato: _____

4.- Reporta además a: _____

Para: _____

5.- Contactos permanentes:

Internos:

Con: _____

Para: _____

Externos:

Con: _____

Para: _____

6.- Puestos Inmediatos

Superiores: _____

Inferiores: _____

7.- Número de empleados en el puesto: _____

8.- Jornada normal de trabajo: De _____ a _____ y

de _____ a _____

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Este apartado se refiere básicamente a especificar las habilidades y esfuerzo que el puesto demanda, así como la responsabilidad que se ejerce y las condiciones de trabajo que rodean a la persona que ocupa el cargo. Es por ello que se hace necesario el contestar los siguientes apartados:

1.- Conocimientos necesarios.- Es decir, el grado de escolaridad que se necesita, especialidades, maestrías, conocimientos y cultura general y específica, etc.

2.- Experiencia fuera de la empresa y dentro de ésta.

3.- Puestos y jerarquías que deben ocuparse antes de poder ocupar el puesto.

4.- Tiempo que requerirá desempeñar el puesto normalmente apartir del día que se ocupa: es decir, después de entrenamientos, capacitación, conocimiento de la empresa, etc.

5.- Habilidades y actitudes personales.

Liderazgo, servicio, carisma, dedicación, espíritu emprendedor, responsabilidad, motivación, decisión, iniciativa, etc.

6.- Esfuerzo físico y mental.

Capacidad de concentración, toma de decisiones, desgaste físico, capacidad para trabajar bajo presión, mente

analítica, visión, etc

7.- Límites de autoridad.- Incluye tres tipo de autoridad:

1. Formal.- Se refiere a la autoridad que se tenga hacia los jefes.

2. Técnica.- La autoridad hacia el equipo staff.

3. Operativa.- La autoridad sobre actividades propias.

8.- Responsabilidad. Especificar la responsabilidad sobre la autoridad concedida que tiene que ver con el punto anterior.

APÉNDICE B

MARCO NORMATIVO DEL SISTEMA MUNICIPAL

"Constitución Política de los
Estados Unidos Mexicanos"

Constitución Política del Estado

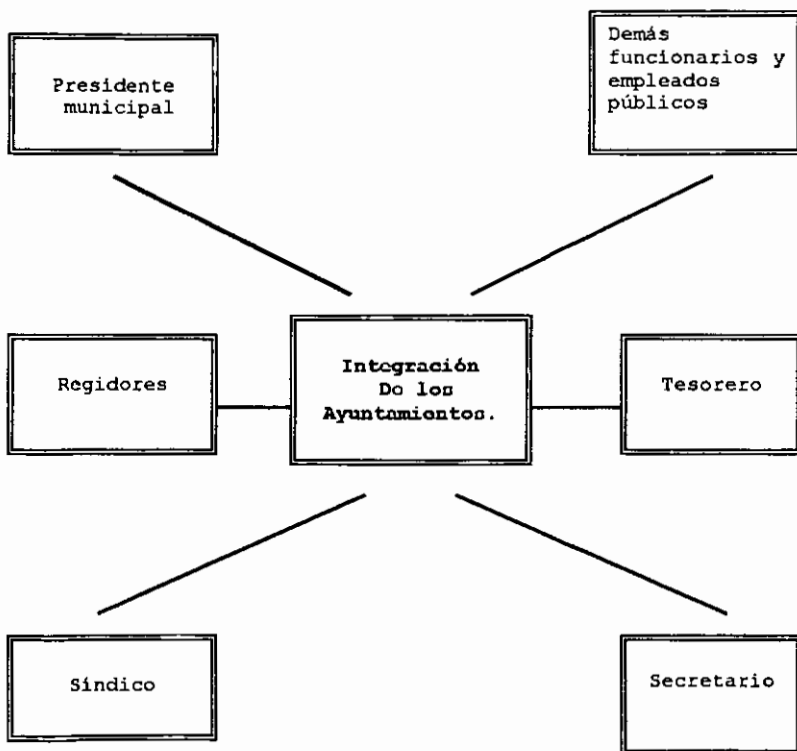
Ley Orgánica Municipal del
Estado

Ley de Administración de
documentos del Estado y
Municipios

Demandas, leyes y disposiciones
legales

- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos
- Reglamentos Internos
- Códigos del Estado
- Manuales
- Reglamentos específicos
- Circulares internas
- Conclusiones y recomendaciones de las reuniones del Sistema nacional de archivo.

INTEGRACIÓN DE LOS AYUNTAMIENTOS.



APÉNDICE C
MARCO OPERATIVO

Expedir y publicar reglamentos

Elaborar y ejecutar el plan municipal de desarrollo urbano

Presentar iniciativas de ley y decretos al Congreso del estado

Someter a la aprobación del Congreso los proyectos de contratación

Convocar a elecciones de los miembros del consejo de colaboración municipal

Crear los departamentos que requiera la administración municipal

Formular anualmente iniciativas de ley de ingresos y presupuesto de egresos

Ayuntamiento

Celebrar convenios con otros niveles de gobierno

Administrar la hacienda municipal

Administrar y mantener los servicios públicos del municipio

Resolver recursos interpuestos contra acuerdos propios

Proporcionar y reglamentar servicios públicos.